

CLOT, Y. (2009). *¿El trabajo sin seres humanos? Psicología de los entornos de trabajo y vida*. Modus Laborandi. Madrid.

Las industrias han cambiado su manera de funcionar. El trabajo ya no se ejecuta principalmente con máquinas (característica típicamente Taylorista) sino que es más flexible y con una mayor carga subjetiva. El sujeto tiene que implicarse en el trabajo poniendo en juego sus propios valores. Dicho sobreesfuerzo es acompañado, sin embargo, de un importante subempleo. Además, se exige la asunción de responsabilidades de forma no efectiva, es decir responsabilidades que son asumidas sin ser reconocidas como competencias del trabajador. Esto genera presiones cada vez más intensas en los trabajadores. Como dice Jérôme Bruner (1991:35; citado en Yves Clot, 2009, p. 22), “las personas y las culturas que son sujeto de estudio consagran su vida a dichos valores y significados”. Sin embargo, a diferencia de situaciones anteriores, esa demanda de compromiso no es correspondida con fidelidad por parte del empleador.

En la primera parte del libro, Yves Clot describe algunas investigaciones realizadas para explicar el mundo laboral que ha estudiado e introduce conceptos que va desarrollando a lo largo del libro.

De este modo, comienza con Solti, una empresa de pastas alimenticias de Francia que decide emprender una acción formativa para definir un modo operativo ideal en sus líneas de envasado con el objetivo de ser más productivos y competitivos. Lo interesante de este caso es que el estudio realizado para definir un modo operativo ideal entre máquina y operario, permite reflejar una serie de disfunciones muy esclarecedoras. Los trabajadores desarrollan un lenguaje de trabajo marcadamente subjetivo que da cuenta de una apropiación simbólica del taller para poder sobrellevar la actividad. Además, se ocupan de las máquinas consiguiendo que funcionen con multitud de micro-disfunciones que son normalizadas. El equipo investigador entiende que se debe aunar la experiencia de los operarios con el conocimiento académico más formal para poder conceptualizar cómo se trabaja en dichos entornos de trabajo. En otras palabras, la producción de conocimiento no puede estar apartada de la experiencia de los trabajadores ya que esta está ligada al mismo.

El siguiente caso, se centra en el ámbito de la formación y se realiza con unos profesores de Formación Profesional a los que se reconvierte a otro campo de enseñanza. Se critican las soluciones formativas “pret-a-porter” puesto que se debe desarrollar un proceso flexible. Introduce dos conceptos que considera importantes para mejorar la calidad de los procesos de formación que son, el concepto de eficacia dinámica, la cual además de lograr los objetivos marcados genera otros, y

el concepto de “servucción”¹, cuando los servicios se implican con la producción. Estas dos ideas aplicadas, favorecen que se produzca una reflexión sobre el trabajo propio para revelar las disfunciones a tratar y, mediante esa eficacia dinámica, se planteen cuestiones inéditas a todos los participantes de las acciones formativas.

El estudio sigue en una vieja fábrica de la Renault en Flins, la implantación de un proyecto piloto para fabricar el Renault Twingo, que reveló diferencias en las formas de operar de los trabajadores. Estas diferencias se ven reflejadas en la desaparición de las jerarquías verticales más clásicas del Taylorismo, consiguiendo un funcionamiento más flexible. Se trataría de la transición a una producción “justo a tiempo” en una organización descentralizada, con una organización del trabajo muy plástica y donde los problemas reales se resuelven en común. Debido a esa transición aún no concluida, en este caso particular se trabaja bajo una gestión artificialmente centralizada (importante percibir que a efectos prácticos la gestión ya está descentralizada) que crea disfunciones temporales y espaciales. Además, el cruce de información y la circulación del conocimiento en la empresa contribuye a un cuestionamiento de los circuitos de poder y decisión. Se produce una desnaturalización de los intercambios sociales, entendiendo esta desnaturalización como la rotura de las jerarquías preestablecidas y la distribución de cargas de responsabilidades que se derivan de esa verticalidad. Este hecho deja a las personas cara a cara, sin referencias, y haciendo asumir al trabajador nuevas responsabilidades no buscadas y, al patrón, perder legitimidad.

La producción “justo a tiempo” es originada por la necesidad que tiene la empresa de reaccionar al mercado con plazos, precios y calidad. El problema es que todavía hay una hibridación con procedimientos tayloristas que genera muchas tensiones en la actividad laboral, solucionadas gracias a la experiencia y a la posición “subjetiva” (compromiso e implicación) de cada trabajador con la empresa. Se produce una metamorfosis entre sistema técnico y sistema del trabajo, alejando las operaciones del producto y acercando la actividad al sistema técnico. La automatización descentra el trabajo y produce un desplazamiento en la carga de trabajo. En palabras de un trabajador entrevistado por el autor, “el trabajo es menos directo pero el mantenimiento es más directo” (pág. 81).

Dentro de ese desplazamiento de la carga de trabajo es donde surge lo que se denomina “interfaz psíquico”. Los operadores lidian frente a múltiples disonancias cognitivas, tales como agradar a todos o manejar mucha información, con la que llevar a cabo su trabajo de forma ajustada, poniendo a prueba en muchas ocasiones su plasticidad subjetiva. La comunicación pasa a ser un factor clave para la eficiencia de las instalaciones. En ese contexto, se define simultáneamente al sistema informático tanto como instrumento técnico que produce cambios en el

¹ “Servucción”. Es un neologismo no reconocido por la RAE pero ampliamente utilizado en ciertos ámbitos profesionales. Sin entrar en detalles, es el proceso de producción de servicios.

objeto como instrumento psicológico que dirige la acción, una mezcla que hace que la relación con los objetos sea cada vez más trans-subjetiva, esto es, doblemente direccional. Así pues, en la producción “justo a tiempo” el crecimiento de la productividad depende de la fiabilidad del sistema de máquinas, claramente mediado por la calidad y flexibilidad de los intercambios humanos.

Otro caso tratado es ALFER, una empresa del sector de la energía nuclear en Francia que necesita cambiar de modelo estructural para hacer frente a un cambio en la forma de trabajar. Se despide al 10% de la plantilla (200 personas) de una manera aparentemente indiscriminada (“se sabe contratar bien, pero se despide mal”-pág. 92) y se instala la sensación de que todos son víctimas potenciales. Se produce una deslegitimación de las decisiones de la empresa puesto que se rigen bajo la lógica de mercado, y el sentido del trabajo queda “en suspenso”. Se da una ambivalencia discursiva entre los empleados que denota un trabajo psíquico contraproducente para la empresa. Se produce además una guerra de posiciones entre los entornos de trabajo y las personas que gestionan la empresa. Por un lado, están los que se acercan a lo real y, por el otro, los intelectuales-gestores que tienen estudios, poniendo en peligro un frágil vínculo en el que reside la fuerza de la empresa. Dicha guerra de posiciones se puede resumir en la declaración que hace un trabajador, “la notoriedad dentro de la empresa no depende del trabajo salvo cuando hay un problema concreto. Ahí, de repente, eres indispensable” (pág. 105). Hay un trabajo invisible no reconocido que es motivo de orgullo por su eficiencia para sacar adelante las tareas. Pero este trabajo requiere de una subjetividad por parte de los trabajadores que es repudiada por parte de estos ante el cambio de la filosofía de la empresa, la cual pasa de tener una extensa plantilla de funcionarios bien reconocidos a entrar en una dinámica más mercantilista que reduce su plantilla y genera incertidumbre.

Para terminar con los casos, se reflexiona acerca de una exitosa sección de trasplantes cardíacos en un hospital de París que tiene una elevada interinidad, una supuesta desorganización y un alto grado de adaptación a las innovaciones que se producen en ese ámbito profesional. Se habla de categoría híbrida para calificar al personal del hospital, ya que hay un núcleo duro fidelizado acompañado de un satélite de interinos. Entre ellos se entretienen redes que especializan las competencias de cada uno sobre la base de un patrimonio común. Clot observa que “entre las fronteras de cada ciclo de trabajo especializado es donde la organización suele revelar su eficacia o sus disfunciones” (pág. 112). Es decir, la gestión de las transiciones e imprevistos refleja el nivel de coordinación y cooperación de un equipo de trabajo, así como la comunicación que existe entre ellos. Ilustra esta idea con varios ejemplos, desde un camillero experimentado que de una manera aparentemente informal prepara muy bien al enfermo para la operación hasta dos enfermeras supervisoras que gestionan de distintas maneras la labor de preparar el relevo de un turno a otro, con estilos aparentemente antagónicos pero perfectamente complementarios. Se subrayan los equilibrios existentes dentro de una aparente desorganización junto con la falta de recursos y limitaciones de tiempo, esto es, la eficacia “a pesar de todo”.

En la segunda parte, el autor hace una revisión teórica e histórica de la psicología del trabajo, desde el taylorismo a la actualidad, extrayendo conceptos e ideas útiles para su análisis.

Empieza planteando una revisión de algunos postulados del Taylorismo para explicar los caprichos de la prescripción, la vinculación con el trabajo en el pasado y en la actualidad. Se persigue ofrecer unas cuantas claves interpretativas para entender la situación actual.

Desde esta perspectiva, Clot destaca el concepto de organización científica del trabajo, según el cual, los gestos del hombre deben tener la precisión y economía de las máquinas, todo trabajo debe tener sus movimientos bien seleccionados (Wallon, 1947:1; citado en Clot, 2009, pág. 128). Al trabajador se le exige poco, pero se le priva de su iniciativa. Los gestos de los trabajadores son a la vez exigidos y negados por los “caprichos de la prescripción”. Actualmente, según el autor, la subjetividad ha pasado de estar supeditada al adiestramiento operativo a la adhesión a la empresa.

Una herramienta utilizada para estudiar los problemas generados por esta manera de proceder es describir el hilo de la actividad. Gracias a esta práctica, se refleja que los caprichos de la prescripción (hacer el trabajo de una manera) se transforman en iniciativa humana al precio de desplazar incesantemente el horizonte de la misma. Toda acción vale para algo distinto de lo que hace, tanto a priori como a posteriori, confiriendo una historia, el sentido de la actividad.

Continúa planteando una nueva concepción del trabajo, muy ligada a la psicología cognitiva, la idea de una psicología de los entornos de trabajo y vida. Destacan dos conceptos, eficiencia y sentido de la actividad.

Se entiende la eficiencia como la manera de realizar una acción con mínimos costes físicos y cognitivos para lograr diferentes objetivos. Se llega ahí por medio de la experiencia (prueba-error) y discriminando la acción humana que triunfa, la cual es repetida más o menos acertadamente. En los colectivos de trabajo esta eficiencia es depositada en pequeños cuadernos de trabajo. De esta manera se tienen medios potenciales para alcanzar objetivos según la situación.

El sentido de la actividad se define como la relación de valor que el sujeto instaura entre la acción y sus otras actividades posibles. Trabajar sería entonces juzgar “en actos”, desplazándose entre los diversos ámbitos de la vida propia, una regulación latente de la actividad. De esa unión entre sentido y acción, afirma Clot, la tarea efectiva reforma la tarea prescrita, surgiendo lo que él llama la energía latente de la acción. Esto se ve reflejado en las escapadas del lenguaje, las metáforas del trabajo. Y, mediante estas metáforas se reconstruyen los sentidos de las acciones, que a su vez fijan un régimen de prescripción que recrea objetivos. El sentido se disuelve en el lenguaje.

A continuación, explica cómo se estructura la acción del sujeto. Hay una doble orientación de la conducta hacia el objeto de la acción y hacia la actividad de los otros. Por ello, lo que incita a actuar no coincide necesariamente con lo que guía la acción. El sujeto es heterogéneo ya que en él se combinan y oponen modos de significación que no se pueden corresponder, que son contradictorios.

La subjetividad es una labor de la persona para trasladarse de una forma de vida social a otra a costa de pagar sus sucesivas identificaciones con el sacrificio de otras posibilidades. No hay actividad sin destinatario y la intencionalidad de esta es polisémica.

En otro apartado, se explica la doble raíz del pensamiento de Vygotsky para introducir la psicología clínica del trabajo. Esta disciplina sería la manera de salvar las distancias entre la racionalidad de la acción y la racionalidad científica, entre la inteligencia de las situaciones y la inteligencia conceptual. Una herramienta de la clínica del trabajo para reflexionar sobre las formas de trabajar y poder ver como se articulan estos dos polos sería el método del *Sosias*, o la auto-confrontación del sujeto con su actividad.

En la tercera parte de la obra, se amplía el bagaje teórico del libro con un recorrido por diferentes tradiciones de análisis del trabajo.

Comienzan por el taylorismo y su recepción en Francia. Entre las ideas señaladas, destacaría las planteadas por Naville cuando afirma que hoy en día no se puede separar al individuo de su actividad para determinar aptitudes a priori, junto con la crítica de Suzanne Pacaud al análisis psicotécnico del trabajo, que considera una mera “aplicación de recetas” que deriva en una normalización del trabajo.

Se señala que el análisis del trabajo en el “entorno” debe volver al primer plano ya que, mediante la unión entre conceptos cotidianos y científicos es como se forman las competencias.

Volviendo a la psicología cognitiva, el autor distingue entre tarea prescrita (objetivo dado) y la tarea efectiva (lo que se hace) para marcar dos ergonomías, la de la tarea y la de la actividad. La actividad es la unidad básica del intercambio social originado por el trabajo y la tarea es un modo de estructuración social del trabajo para obtener un resultado esperado. El filtro subjetivo del trabajador discrimina lo que tiene sentido y el análisis de la actividad real sirve de base para transformar preventivamente la tarea.

Así pues, los efectos del trabajo sobre la vida personal “son contingentes a las posibilidades de que dispone un individuo para regular su sistema de actividades en un momento dado (...) y al significado que concede al trabajo en sus otras esferas e actividad” (Pág. 225).

Acercándose a la antropología, rescata la paradoja de Leroi-Gourhan para plantear que el hombre es objeto de acción y campo de intervención sobre sí mismo. Además, describiendo el proceso de hominización (liberación de las manos) y siguiendo su lógica, se observa una cesión del pensamiento operativo a instrumentos electrónicos que permite al hombre trabajar sobre sí mismo. Se establece un símil con la liberación de las manos, lo cual permitió una evolución en la forma de comer y otros aspectos. Ahora, la cesión de ese pensamiento operativo característico del trabajador manual cede espacio a un pensamiento que permite a las personas trabajar más sobre la subjetividad y la comunicación.

Las máquinas introducen a los hombres en un mundo material que incrementa el peso de su responsabilidad y dilata el impacto de su acción en el universo material. Las máquinas cambian la capacidad de trabajo y la productividad del mismo hasta

el punto de que ahora, el nivel de productividad del trabajo está más vinculado a los intercambios entre los sujetos, haciendo el trabajo más social que nunca. Es por ello que la productividad del trabajo depende más del trabajo de la organización (mediado por ese intercambio entre sujetos) que de la organización del trabajo, pasando la comunicación a un lugar central en la eficacia industrial.

Termina esta revisión teórica aproximándose a Christophe Dejours y su renombramiento de la “psicopatología del trabajo” por “psicodinámica del trabajo”. Este cambio de nombre denota la evolución de una disciplina que, en un comienzo, centra su análisis en el trabajador y su alienación, para pasar a considerar el trabajo y los escenarios de trabajo como “espacios de construcción de sentido y conquista de identidades”. A partir de ahí, se llega a una organización del trabajo que permite afirmar que trabajar es “instrumentar” sin cesar un entorno para vivir. Trabajar es llevar consigo un universo de determinaciones y de organización del entorno, interviniendo allí donde el orden tecnológico-maquinal es insuficiente. Para Yves Clot, esta psicología de los entornos de trabajo permite entender esa organización del trabajo.

Para finalizar, el autor destaca cuestiones como el resentimiento, la eficacia “a pesar de todo” o el “hilo de la actividad”, que nos deberían servir para poder tener una foto más exacta de cómo funcionan los entornos de trabajo en un determinado momento.

Fernando Aguado Basabe
Universidad Complutense de Madrid
faguado@estumail.ucm.es

Bibliografía

- Bruner, J. (1991). “*Car La culture donne forme à l’esprit; de La révolution cognitive à La psychologie culturelle*”. Eshel. p. 35.
- Wallon, H. (1947) “Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation”, en *Technique, art, science, art. cit.*, p.1.