

MODELOS DE ACERCAMIENTO AL TRABAJO

Eugenio Enríquez Argoti

Alguien ha dicho que el trabajo es la prolongación de la mano, o mejor aún, del cuerpo. El objeto producido por el hombre, ya sea idea, cosa, servicio, objeto de arte, es su prolongación, pero una vez terminado, adquiere una identidad propia por fuera de su productor. Así se trate de un simple ladrillo o de una estatua, la cosa hecha trasciende a su hacedor. Un edificio, por ejemplo, es mucho más que la suma de los elementos que se necesitaron para levantarlo, más que la idea de construirlo, más que los planos, el esfuerzo, la fuerza de trabajo, más, mucho más que todo eso. Una vez terminado es un sólido que rebasa en el tiempo al tiempo de su progenitor. Y si eso es un edificio, ni qué decir de un libro o de una composición musical. El hombre trasciende, sobrepasa la barrera de su propia muerte, por el trabajo que ha realizado.

En las profesiones de servicio esto es menos notorio, pues la apariencia del trabajo hecho no toma formas sólidas de los objetos fabricados pero esto no reduce su valor como prolongación de quien lo ofrece. De un hospital no salen objetos, ni de una universidad. Pero salen hombres más sanos o más capaces. El servicio del médico o del docente se sentirá fuera de él y a través de los otros. Tal vez muy lejos, mucho más allá, en el espacio y en el tiempo.

Pero si la importancia del trabajo es tanta, habrá que preguntarse con qué actitud se acerca el hombre a él. El hombre debería acercarse a su taller con la devoción con que un creyente se acerca a su templo. Allí se forja su destino como ser creador y pensante.

Qué sucede entonces cuando miles de personas van a sus puestos de labor con más tristeza que alegría, con más resignación que entusiasmo, con más pereza que energía? Qué ha pasado en el hombre que trabaja, que parece haber perdido el sentido de la importancia de lo que hace? Más

exactamente quiero examinar en el presente trabajo, la diferencia entre el hombre que acude a su banco con una actitud sana, alegre, y enérgica y el que lo hace con una actitud neurótica, triste y pesada. Dos personas pueden hacer el mismo trabajo, idénticamente remunerado, con una actitud diferente.

* * *

Creo que los niños, en el juego, proponen un modelo para el trabajo del adulto, pues tienen un gran deseo a una gran productividad. Si se compara el juego de los niños con el trabajo de los adultos neuróticos, podemos encontrar oposiciones radicales que nos permiten ver, en la contradicción, los dos estilos que tiene el ser humano para involucrarse en una actividad. Examinemos los dos modelos:

Modelo "sano"	Modelo "neurótico"
- Disfruta enormemente de su acción	- Disfruta sólo del pago
- Deseo	- Necesidad de pago
- Adherencia con toda la energía	- Adherencia lánguida y perezosa
- Creatividad en todo momento	- Sistemas y procedimientos rutinarios
- Alta productividad sin límites	- Productividad mínima, generalmente la exigida por un standar impuesto.
- No hay temor al cansancio	- Teme y evita el cansancio.

Disfrute significa correspondencia afectiva con el trabajo. El artesano puede disfrutar de su oficio. Si es así pone su ser en ello. Un problema para resolver puede llevar un sentimiento de placer, no necesariamente es algo penoso. Observemos un ajedrecista: está concentrado con todo su cuerpo en el juego: en su interior —que no vemos— bullen múltiples emociones: cómo atrapar al contendor, cómo capturar su intención, cómo planear los próximos movimientos. El ajedrecista planea, ejecuta, controla; los tres quehaceres del administrador. Y además disfruta.

Disfrutar no quiere decir que hay que sonreír todo el tiempo, como lo indica una estúpida figurita importada, que algunas empresas todavía colocan en sus paredes. En el momento de imaginar un diseño nuevo, el ingeniero puede tener su rostro tenso por la concentración que el pensamiento impone a sus músculos faciales. Después de una tarde de cultivar su huerto, el hortelano llegará a casa con brazos y piernas cansadas. Pero todo eso no quiere decir que no haya disfrutado. En el transcurso de un tiempo largo de trabajo, hay desfallecimientos y ocasionales vacilaciones.

Ascensos y descensos son posibles en el diario acontecer. No pretendo construir un modelo "perfecto" pues un hombre así es tan neurótico como el hombre del tedio de quien luego hablaré. Le fluidez es necesaria para la vida y no la rigidez, características del perfeccionismo. El disfrute incluye la posibilidad de la variación y del error, cuyo reconocimiento no es posible para los idealistas de la santidad. Aquí estoy planteando un nivel puramente humano.

Indudablemente el modelo infantil del juego adolece de fallas, como la carencia de planeación y de un sistema de evaluación, pero lo he utilizado como ejemplo por la manera como se invierte la energía, con todo el derroche de la misma y con una gran derivación de placer .

La energía del adulto sano, como la del niño sano que juega, es abundante y está siempre disponible para la acción. En el neurótico, en cambio, se consume por la angustia. La angustia, elemento primordial para la formación de enfermedades psíquicas, consume mucha más energía que el trabajo mas duro. ¿Quién no ha sentido el tedio alguna vez en su vida? El tedio es quizá el mejor ejemplo de una condición neurótica. El individuo quiere hacer muchas cosas, pero no encuentra dentro de sí energía para ninguna. Pasan por su mente muchas posibilidades, pero se siente frenado para hacer una. Entonces viene la parálisis. El tedio dominical, típico de la gente rutinaria, sobreviene como consecuencia de que se tiene tiempo libre. Curiosa contradicción. Durante la semana al individuo le aburre la rutina y anhela el tiempo libre; cuando al fin llega, no sabe qué hacer con ese tiempo y anhela la rutina. Por otra parte, sabemos que el tedio hace víctimas en gentes adineradas que han consumido y ensayado todo lo que se les había dicho. Pero la falta de creatividad les hace inútiles su tiempo y sus recursos. Suspirarán por la llegada de un nuevo producto que puedan comprar, por la experimentación de una nueva conducta sexual que alguien invente, etc.. . La angustia mata. Mata la ilusión, el entusiasmo. Agota las reservas de energía psíquica, lleva a una agitación inútil, porque es la agitación de la impotencia.

No es posible producir cuando el pensamiento está invadido por ideas fijas obsesivas o cuando el afecto no ha encontrado su cauce. Un hombre lleno de sentimientos de culpa, otro anclado en su historia infantil angustiosa, otro con temores ante lo nuevo o desconocido . . . ¿Cómo podrán lograr una alta productividad?

El miedo a lo desconocido, a lo que supone cambios o transformaciones de la rutina, constituye una barrera para muchas personas que quisieran ser mejores o hacer mejores cosas. La creatividad y la rutina son opuestas. La creatividad se da la mano con la cosa nueva, el uso insólito, la transformación de los modos tradicionales de concebir y ejecutar.

El trabajador creativo no soporta mucho tiempo la rutina, los sistemas y procedimientos ya establecidos. Busca modos nuevos, piensa cómo hacer las cosas con procedimientos de mayor eficacia. Se pregunta constantemente: ¿Por qué no puede ser de otra manera? ¿Por qué no se puede ensayar de otra forma? Utiliza todo, incluso lo que otros consideran desechable, para producir nuevos conceptos u objetos.

Freud es un ejemplo clásico. Utilizó en su trabajo teórico cosas como los lapsus, los pequeños olvidos, los errores cotidianos. Construyó el inmenso sistema teórico del psicoanálisis con elementos que otros consideraron insignificantes.

* * *

¿Por qué en el ser humano puede formarse un rechazo hacia aquello que lo realiza como tal? El estudio de las causas por las cuales un hombre escoge el estilo neurótico para trabajar, requiere extensas consideraciones que rebasan el límite del presente trabajo. Habría que considerar la sociedad, la economía, la política, las circunstancias históricas, el espacio geográfico, lo genético, lo inconsciente. Aunque la neurosis ha sido nombrada por la psicología, las causas de ellas son múltiples y atañen a todas las disciplinas; alguien las ha pensado como un problema de lógica, otro como problema de química. Aquí me limitaré a tocar algunos puntos y dejar abierta la pregunta.

En este asunto del trabajo como en otros de elevada importancia para la vida, la especie humana parece oponer una fuerza de enorme magnitud encargada de destruir lo que hay que mantener. La tendencia autodestructiva convierte en muerte lo que es vida, en doloroso lo que es naturalmente placentero, en pérdida lo que de por sí es ganancia. Se asesina un río, se quema una colina, se mata un ruiseñor, se calla un niño. Si no nos ha importado dañar nuestro habitat tampoco debe sorprendernos haber alterado nuestra relación con el hacer.

Se ha perdido el sentido de la actividad como importante en sí misma; el sistema económico nos ha llevado a valorar todo en términos numéricos. Un estudiante es importante por el puntaje que obtiene, un hombre por el monto de sus ingresos, una labor por su rentabilidad. Ha perdido valor el conocimiento, el mérito, el interés por la labor misma.

Enclavada en una sociedad que destruye su entorno y se destruye a sí misma, la familia —mediador entre la sociedad y el individuo— sólo puede comunicarle a éste la misma autodestrucción y el mismo modo de evaluación de la vida.

Pedro P. no nació para la inanición. Pero el odio existente entre los miembros de su familia lo paralizó, redujo su potencial a una forma de pensar defensiva. Piensa a todo el mundo como un enemigo y a todo ser que transite cerca como un potencial atacante. Su actividad se reduce a crear las condiciones materiales que le permitan la defensa. Un hombre que trabaje en razón de la defensa no conocerá el disfrute de su actividad. Estamos viviendo en medio de una sociedad paranoica que fomenta el estado de alerta y en la cual son frecuentes los ejemplos como éste.

Juan T. creció en una familia modelada por los patrones de una sociedad decrepita. Sus padres, fieles mediatizadores de la represión social, acallaron toda palabra nueva que significara un cambio, cancelaron cualquier pregunta que indicara un pensamiento independiente. Juan T. podrá ser un empleado autómatas pero nunca un productor original de ideas o de cosas.

Luis S. formó su adolescencia a la sombra de un padre honesto. Lo vió luchar diariamente para sobrevivir, lo vió envejecer sin lograr una compensación a tanto esfuerzo, lo vió morir sin haber logrado algunos de sus deseos. Luis S. aprendió que el trabajo honesto no sirve al hombre de una sociedad inmoral. Posiblemente buscará modelos diferentes para su lucha, aunque después la misma sociedad hipócrita se lo reclame como le reclama a veces el jefe a su subordinado, injustamente, un interés que no puede sentir o una moral que no puede tener. Si tomáramos tres ejemplos de instituciones o de empresas, como lo hemos hecho con tres familias encontraríamos seguramente las razones del desinterés. Bajas condiciones salariales, puestos diseñados sin tener en cuenta el factor humano, asignación de tareas sin consultar el interés personal, falta de espíritu de equipo, etc., son ejemplos ya conocidos, que alteran la buena relación que el hombre podría tener con su labor.

Y pensemos un poco en el jefe, aquél a quien se le asigna la labor de reunir y gerenciar todas estas variantes humanas. Habrá que reconocer que su esfuerzo es tan loable como angustiante. Parece que la sociedad inhumana le ha colocado en un puesto de trabajo diseñado para convocar la angustia. Se le pide trabajar con todas las contradicciones individuales y colectivas de manera tal que se produzca un alto rendimiento; en el mejor de los casos se le permite ofrecer algunos paliativos que él sabe no solucionan el problema, si acaso lo disfrazan temporalmente. Por eso no es raro encontrarlo psíquicamente alterado, manifestando esta alteración en enfermedades psicosomáticas como la úlcera. Atacado por la hiperacidez, el cuerpo denuncia soterradamente la malignidad del estado de cosas que su poseedor representa.

La pregunta que queda planteada y abierta al futuro es: ¿podremos reivindicar el trabajo volviendo a él con una actitud más sana? Si al examinar las causas de la posición neurótica sentía que tenía que limitarme a unas cuantas anotaciones, al proponer algunas soluciones siento que se reduce aún más el campo de las posibilidades.

Una primera solución que se me ocurre es cambiar el lenguaje. André Maurois señala cómo el concepto de “trabajo” ha sido tan distorsionado que hasta el mismo diccionario lo define como “tomarse la pena de hacer algo”. En el registro cotidiano “trabajar” está asociado a dolor, pena, sacrificio, resignación. Esto parece tener relación con la frase bíblica “ganarás el pan con el sudor de tu frente”. Pero, ¿caso la acción, la realización de una obra debe ser sólo dolor?. Paul Tilich diría más bien que “trabajar es tener el coraje de ser”. esto es sentirse sujeto de la propia acción. Cuando sobreviene la angustia porque han caído los ídolos que uno colocó en la sociedad, en la patria, en la familia o en el amigo, cuando hemos colocado el centro de nuestro quehacer en algo ilusorio, cuando hemos trabajado con miras hacia algo que después supimos que no existía, cuando hay duelo. . . aún nos queda la posibilidad de ser, de continuar haciendo.

Se ha dicho que el coraje es la virtud esencial. Así parece mostrarlo la historia de algunos hombres que se acercaron a su trabajo con el pensamiento y el deseo en sus manos. Ellos no siempre tuvieron las condiciones óptimas pues ni su sociedad ni su época ni su familia fueron ideales. Paganini aprendió a tocar el violín al lado de un padre severo que no le permitía el descanso; y fue el mejor violinista de su tiempo. Algunos de ellos tuvieron un padre o una madre alcohólicos y una familia conflictiva, como Edgar Allan Poe. En este orden de ideas cometemos frecuentemente el error de pensar que lo importante para un hombre es vivir en un medio sin problemas. Los padres de Einstein no vivían juntos y los pedagogos lo diagnosticaron como un muchacho problema con lamentable pronóstico. El sueño de algunos por alcanzar la sociedad o la familia ideal parece un deseo regresivo de vivir en el país de las maravillas o en la casita de chocolate.

Por qué es terrible para mucha gente tener que ganar el pan con el sudor de la frente? Si observamos al atleta que llega de correr una maratón, no pensaremos que su sudor es un sufrimiento, ni él mismo diría tal cosa. El deportista se siente bien al final de su carrera y el cansancio es bien recibido. Más aún, es el testimonio de su satisfacción.

El artista absorbe ante su cuadro que pinta, siente una satisfacción tan alta que hasta el tiempo y el espacio pierden el poder de limitarlo. ¡Qué diferencia con el empleado público anhelante por ver correr de prisa las

manecillas del reloj! El primero siente su trabajo como suyo, el segundo lo vive ajeno a sí mismo. ¿Quién podría interesarse en un puesto público que sirve a la comunidad? Aquí tenemos que consignar nuestra tristeza por el estado de cosas en el gobierno, y sus políticas de personal que han llegado a conformar un conjunto de burócratas ajenos a los intereses nacionales, cuyo único momento emocionante sobreviene cuando el cambio de gobernantes pone en peligro su puesto. Es innegable el modelo neurótico en nuestro tradicional empleado público: baja productividad, creatividad nula, pérdida del sentido de sí mismo cuando se avecina el cambio, etc.

Qué consecuencias pueden tener estos planteamientos para el administrador de empresas? Si lográramos que el obrero, el oficinista, el profesional, se aproximaran a su labor con el modelo sano, la eficacia en la producción sería más alta, al mismo tiempo que la satisfacción individual y social. Ya McGregor, con su teoría X y Y y McClelland, y Argyris, y muchos otros teóricos han encarado este asunto, el de la motivación, el de la participación del obrero en las metas empresariales, el de la participación en la toma de decisiones, etc. Lástima que la óptica de nuestros dirigentes de empresa sigue en su tradicional miopía a pesar de los modelos más amplios que países con mayor madurez nos están aportando. Encajonados en la perspectiva de una mayor producción a menores costos, se olvidan, sabiéndolo, del hecho fundamental de que una empresa es, ante todo, un conjunto humano, con elementos en estrecha relación.

Ojalá podamos llegar a formar un nuevo modelo de administrador, menos encerrado por el círculo de lo conocido, un poco más abierto al riesgo, más deseoso de explorar y romper los límites que nuestra sociedad cerrada le impone. Tal vez la mejor propuesta que se me ocurre, aunque planteada en forma abstracta, es la de ayudar al individuo que quiere *vivir* su trabajo, a romper el círculo del pensamiento, de la acción y de la vida.

Creo que, como en todo trabajo, en este de la administración, se puede innovar, crear, correr los límites un poco más allá.

Buffon dijo que el estilo es el hombre. Cada alfarero tiene una forma propia de manipular su arcilla. El jarrón tomará la forma que le impriman sus manos. Pero detrás de las manos está un corazón que ama su quehacer y un pensamiento que piensa sobre ese quehacer. Manos, corazón, pensamiento, tres ingredientes que coloca en su trabajo el hombre que gusta de él.