

# ENTRE LO DISCIPLINAR Y LO PROFESIONAL

---

Panorama y experiencias en psicología  
organizacional y del trabajo en iberoamérica

Compilador

Erico Rentería Pérez



Universidad  
del Valle

Programa  Editorial



# ENTRE LO DISCIPLINAR Y LO PROFESIONAL

Panorama y experiencias en psicología  
organizacional y del trabajo en iberoamérica

Compilador

Erico Rentería Pérez



Colección Psicología

Psicología Organizacional y del Trabajo

Entre lo disciplinar y lo profesional. Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en Iberoamérica / compilador Erico Rentería Pérez -- Cali : Programa Editorial Universidad del Valle, 2017.

516 páginas ; 24 cm.-- (Colección psicología)

Incluye índice de contenido

1. Psicología industrial - Investigaciones - América Latina  
2. Comportamiento organizacional - Investigaciones - América Latina  
3. Psicología organizacional - América Latina I. Rentería Pérez, Erico, compilador II. Cujar, Andrea Carolina, compiladora III. Serie.  
158.7 cd 21 ed.  
A1583290

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

## Universidad del Valle

### Programa Editorial

Título: Entre lo disciplinar y lo profesional.

Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en Iberoamérica

Compilador: Erico Rentería Pérez

ISBN: 978-958-765-548-3

ISBN-PDF: 978-958-5156-38-8

DOI: 10.25100/peu.457

Colección: Psicología Organizacional y del Trabajo

**Primera Edición Impresa octubre 2017**

Rector de la Universidad del Valle: Édgar Varela Barrios

Vicerrector de Investigaciones: Héctor Cadavid Ramírez

Director del Programa Editorial: Omar J. Díaz Saldaña

© Universidad del Valle

© Erico Rentería Pérez, Andrea Carolina Cujar

Diagramación: Diana Lizeth Velasco

Foto de carátula: Andrea Carolina Cujar Kisdton

Diseño de carátula: Hugo H. Ordóñez Nievas

Este libro, o parte de él, no puede ser reproducido por ningún medio sin autorización escrita de la Universidad del Valle.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros. El autor es el responsable del respeto a los derechos de autor y del material contenido en la publicación, razón por la cual la Universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores.

Cali, Colombia, octubre de 2020

# ENTRE LO DISCIPLINAR Y LO PROFESIONAL

Panorama y experiencias en psicología  
organizacional y del trabajo en iberoamérica

Compilador

Erico Rentería Pérez



Colección Psicología

Psicología Organizacional y del Trabajo



## CONTENIDO

Presentación . . . . .	9
------------------------	---

### PRIMERA PARTE

#### TRABAJO, SALUD Y CALIDAD DE VIDA

ACADEMIA QUE MATA: PRODUCTIVISMO EN LAS UNIVERSIDADES . . . . .	.13
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE CUIDADO . . . . .	.33
TRABAJO DECENTE, ORGANIZACIONES POSITIVAS Y AUTENTIZOTICAS: BREVE REVISIÓN DE LA LITERATURA . . . . .	57
RIESGO Y PROTECCIÓN PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO- ¿DESPUÉS DE TODO, QUÉ HACE EL PSICÓLOGO? . . . . .	.73
CENTRALIDAD, SIGNIFICADOS Y SENTIDOS POSITIVOS DEL TRABAJO. . . . .	.91
SÍNDROME DE BURNOUT, QUALIDADE DE VIDA E LOCUS DE CONTROLE EM POLICIAIS FEDERAIS DE CAMPO GRANDE, MATO GROSSO DO SUL, BRASIL . . . . .	105
ESTADO DEL ARTE, DESCUBRIMIENTOS Y ACCIONES EFECTIVAS REFERENTES A LA CONSTRUCCIÓN DE LA FELICIDAD EN LAS CONTEMPORÁNEAS . . . . .	123
CONDUCTA SEGURA DEL TRABAJADOR: UNA APROXIMACIÓN A SU ESTUDIO E INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES . . . . .	143
GESTIÓN DE CONDUCTAS SALUDABLES EN TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA: DIAGNÓSTICO CON ENFOQUE INTEGRADOR . . .	157
CAPACIDADES Y DESARROLLO HUMANO: UNA PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES . . . . .	173
TOMA DE RIESGO EN EL TRABAJO UN ESTUDIO EN LA INDUSTRIA MINERA . . . . .	185
CONDUCTAS TÓXICAS EN EL TRABAJO: INCIDENCIA Y ACTORES EN UN HOSPITAL PÚBLICO . . . . .	.207
LAS REDES SEMÁNTICAS NATURALES MODIFICADAS COMO HERRAMIENTA PARA LA INTERVENCIÓN EN EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO . . . . .	223
RELACIÓN EMPLEO, FAMILIA Y SALUD: UNA APROXIMACIÓN AL ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN EN COLOMBIA . . . . .	235
BALANCE TRABAJO-VIDA: DEL EQUILIBRIO PERSONAL AL EQUILIBRIO SOCIAL Y VICEVERSA . . . . .	251
POLÍTICAS PRO BALANCE EMPLEO-VIDA FAMILIAR EN COLOMBIA . . . . .	279
EL CONTRATO PSICOLÓGICO: UN CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL . . . . .	297

**SEGUNDA PARTE**  
**ABORDAJES Y LECTURAS CLÍNICAS DEL TRABAJO**

EL USO DE SÍ Y EL ENCUENTRO DE GESTIONES EN LAS SITUACIONES DE TRABAJO . . . . .	315
TOXICOMANÍA, TRABAJO Y LA CUESTIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO: REFLEXIONES A PARTIR DEL PSICOANÁLISIS Y LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO . . . . .	329
ENTREVISTAS TRANSFERENCIALES: POSIBILIDAD METODOLÓGICA DE UNA INTERLOCUCIÓN ENTRE PSICOANÁLISIS Y LA PSICOSOCIOLOGÍA . . . . .	345
EL DESCONOCIMIENTO DEL SER COMO ORIGEN DE LAS PATOLOGÍAS SOCIALES EN EL TRABAJO . . . . .	359
EMPRENDIENDO MALESTARES SUBJETIVOS LABORALES . . . . .	367

**TERCERA PARTE**  
**FORMAS DE TRABAJO E INCLUSIÓN SOCIAL**

PROCESOS DE INNOVACIÓN SOCIAL DESARROLLADOS POR LAS ORGANIZACIONES SINDICALES EN URUGUAY . . . . .	381
INCLUSIÓN LABORAL DE ADULTO MAYOR: ASPECTOS DESTACADOS EN LA LITERATURA . . . . .	397
PROCESOS DE INCLUSIÓN SOCIAL DE DESMOVILIZADOS EN COLOMBIA DESDE LA LÓGICA DEL TRABAJO. UNA REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y POLÍTICAS DE LO COMÚN EN PROCESOS DE PAZ Y REINTEGRACIÓN SOCIAL . . . . .	415
EMPLEABILIDAD: TENDENCIAS EN INVESTIGACIÓN EN POT Y EN CIENCIAS SOCIALES . . . . .	427
LA ENFERMEDAD EN EL TRABAJO: NEOLIBERALISMO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS . . . . .	433

**CUARTA PARTE**  
**HISTORIAS Y PARTICULARIDADES POT EN AMÉRICA LATINA**

TRAYECTORIA Y DESAFÍOS ACTUALES DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL TRABAJO EN CHILE . . . . .	443
LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN LA ARGENTINA. SUPUESTOS PSICOSOCIALES DE LA PSICOLOGÍA DE LA SALUD, DE LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA Y DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL . . . . .	459
LA INSTALACIÓN DEL CURSO DE PSICOLOGÍA LABORAL DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA, URUGUAY, ENTRE 1994 Y 1999: ENSAYOS DE LA POT LOCAL Y REGIONAL DEL SIGLO XXI . . . . .	475
LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL ANTE LAS TRANSICIONES DEMOCRÁTICAS Y EL AUGE NEOLIBERAL EN ARGENTINA Y URUGUAY . . . . .	495



## PRESENTACIÓN

Ponemos en manos de la comunidad académica y profesional de la Psicología Organizacional y del Trabajo –POT– Iberoamericana el más reciente esfuerzo de visibilización y divulgación de parte de la reflexión derivada de investigación de un grupo importante de autores iberoamericanos que comparten sus ideas, sus resultados y formas de abordar diversos fenómenos de un multcampo en el que dos organizadores sociales como los son el trabajo y los espacios relacionales en los cuales se lleva a cabo, se encuentran o convergen como fenómeno social de interés.

La presente obra se organiza alrededor de cuatro bloques temáticos en los cuales autores de diferentes latitudes discuten sobre trabajo, salud y calidad de vida; abordajes y lecturas clínicas del trabajo; formas de trabajo e inclusión social; e historias y particularidades de la POT en América Latina con referencias ampliadas en lo que comprendemos como Iberoamérica, pero manteniendo siempre una observación global y crítica como soporte a las ideas aquí presentadas.

El origen de los capítulos se encuentra en los diversos nodos de reflexión y discusión, en las redes científicas y profesionales de los autores, y convergen en este caso a través de un espacio privilegiado de encuentro promovido por la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo-RIPOT y facilitado por la Universidad del Valle a por lo que representa el V Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo-V CIAPOT, llevado a cabo en el 2017 en Cali-Colombia. Previo a la organización del libro fueron convocados académicos y profesionales de 14 países participantes del congreso de los cuales presentamos las ideas de

quienes atendieron el llamado para compartir sus ideas y reflexiones sobre temáticas y problemáticas de actualizada que cubren aspectos tradicionales de la Psicología Organizacional clásica orientada por la gestión de Recursos Humanos, hasta aspectos del mundo del trabajo en relaciones económicas y sociales que se configuran y caracterizan por hacer parte de dinámicas diferentes en las cuales los referenciales de comprensión, explicación, e intervención son y vienen siendo revisados como parte del aporte a la construcción de un conocimiento sólido y crítico en el cual la coexistencia de realidades sobre las organizaciones de trabajo y las formas de trabajar se convierten en un referencial importante que reconoce y obliga a su vez la visibilización de realidades como la iberoamericana en sentido amplio y la latinoamericana en particular.

La RIPOT como aglutinadora y gestora de redes colaborativas de trabajo del campo POT, y el V CIAPOT como espacio de encuentro y consolidación de dicha red colaborativa, agradecen el apoyo de la Universidad del Valle-Colombia como anfitriona ofrece a través de su editora, de tal forma que las ideas que el lector encontrará en este libro son posibles en su organización y articulación para contar con marcos referenciales actualizados y amplios sobre las realidades actuales del mundo de las Organizaciones y el Trabajo vistos desde el campo multidisciplinar de la Psicología Organizacional y del Trabajo que por su vez cada vez más implica la búsqueda de plurales sobre un singular que históricamente parecería haber restringido más que facilitado la comprensión de los fenómenos y problemáticas del mundo del trabajo.

Erico Renteria Pérez. Universidad del Valle-Colombia  
Presidente V Congreso Iberoamericano de Psicología de las  
Organizaciones y el Trabajo–V CIAPOT 2017  
Elisa Ansoleaga. Universidad Diego Portales–Chile  
Coodinadora Red Iberoamericana de Psicología  
de las Organizaciones y el Trabajo–V RIPOT

**PRIMERA PARTE**

**TRABAJO, SALUD Y CALIDAD DE VIDA**



## ACADEMIA QUE MATA: PRODUCTIVISMO EN LAS UNIVERSIDADES

*Aristeo Santos Lopez\**  
*Marisa Fátima Roman\*\**

### RESUMEN

En los últimos 36 años, las instituciones de educación superior han sufrido grandes transformaciones, los cambios se reflejan en todos los ámbitos académico, siendo la repercusión más seria en el modelo de gestión y en la prestación de cuentas que se obliga a la transparencia. El sentido del cambio para este sector, ha tomado una dirección centrada en una racionalidad eficiente, donde la economía, la administración y la psicología organizacional se han volcado a una interpretación de la filosofía de calidad, que audita, que supervisa, controla y sobre todo que desconfía. El motivo la competencia ha construido un clima de todos contra todos, lo importante es llegar a cualquier precio. Las instituciones de educación superior públicas dentro de un universo neoliberal, han adoptado una postura mercantilista donde sus programas se ofertan como un catálogo de ventas, con promociones, y descuentos de 50% para tomar los cursos, donde todo se paga. La dinámica que incluye a la sociedad en general y a los miembros de la comunidad académica. Si bien existe una oferta incluyente, se requiere de una capacitación adicional para conseguir sobrevivir en los programas

---

\* Universidad Autónoma del Estado de México, México. Arisan3@gmail.com

\*\* Universidad Autónoma del Estado de México, México. arisan3@gmail.com

de estímulos. Los académicos que quieren participar por actualizaciones, tienen que pagar por ellas. Cualquier trámite administrativo tiene que ser cobrado, cualquier paso tiene que estar auditado. Existe una correlación entre acción con desempeño. Estas puntuaciones se traducen en un modelo idealizado de recompensas que no garantiza el alcanzar el estímulo. Esta manera de interpretar las relaciones y la productividad, han orientado al equipo de organización social y vida cotidiana a comenzar trabajos de investigación sobre el capital humano.

### **OBJETIVO**

Análisis del académico universitario y su vínculo con el productivismo. Dicho académico está inserto en 40 hrs laborales y participa en el sistema nacional de investigadores, aspira a crecer bajo ese modelo y todos los que se le pongan para conseguir un salario digno. Así, participa en el modelo interno de estímulos al desempeño. Son hombres y mujeres que se han formado hasta alcanzar los grados y requisitos para ser parte de esta elite critica investigativa. Se aplica una entrevista con ejes temáticos a 15 de ellos distribuidos en diferentes disciplinas. Los hallazgos revelan un agotamiento, con modelos de afrontamiento despersonalizados, con trabajo individual competitivo. Se presentan incapacidades, infartos y parálisis faciales, además de un silencio en que el trabajador puede desaparecer y, nadie se da cuenta de su falta. Los resultados encontrados arrojan que el ambiente se ha vuelto tan toxico que para sobrevivir, que el plagio se hace una actividad natural ante un país que no cuestiona la corrupción y, donde la investigación se realiza sin financiamiento, donde se han agotado las becas para formar recursos humanos y donde los filtros en todo el quehacer universitario se ha vuelto precario.

Palabras clave: productivismo, profesores universitarios, evaluación, estrés laboral.

### **INTRODUCCIÓN**

En México uno de los espacios laborales que en los últimos veinte años más se ha resentido, es la educación. El cambio inició desde la década de los 80s del siglo XX, donde el contexto nacional e internacional se orientó hacia una administración basada en la medición, en búsqueda de una racionalidad eficiente. Uno de los principales argumentos que la dirigió fue la ausencia de la calidad.

Un motor de cambio fueron las políticas educativas que se redefinieron, analizándose como espacio privilegiado con interrogantes a su contribución social por la aplicación de los pesos presupuestales destinados a este sector. Surge la planeación estratégica, no solo en el campo educativo. Todos los modelos de gestión se vieron invadidos por una mirada racional de anticipación al futuro, cuestionándose la resistencia al cambio.

Más cómo no resistirse, si los cambios atrajeron dinámicas diferentes con modificación de roles significaciones e introducción de instrumentos reguladores, bajo un modelo de evaluación que siempre funciona: el pago por méritos. Una administración que procura los incentivos para estimular la producción intelectual, en este caso, para los actores académicos los profesores investigadores midiendo su productividad.

Esta mirada empresarial fue innovadora ya que los académicos los dominaba las horas de docencia, número de grupos, número de alumnos, clases diferentes y número de horas de administrativas. Esto fue gradualmente cambiando, para colocar en supremacía a la investigación y con ella, crear un nuevo perfil. El de investigador académico, incorporándose esta plaza a algunas instituciones educativas.

En aquella época surge el sistema nacional de investigadores (*SIN*), que desde su creación fue un grupo de elite, orientado a la investigación de frontera por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología mexicano. Este bloque se volvió referencia de productividad y constituyó una nueva clase social entre el gremio de profesores e investigadores académicos en las instituciones de educación superior. Esta división, gradualmente, fue creando comportamientos invisibles en la época; sin embargo, con el paso del tiempo darían señales de alerta para preocuparse no solo por este grupo, sino por toda la comunidad docente: su salud, su ética y la verdadera generación del conocimiento (Magaña y Sánchez 2008; Santos, 2015).

Con el paso del tiempo, se sumaron a estas interrogantes de productividad y recursos, las alianzas entre el sistema educativo y la política. Se queda claro que al sistema ya no le interesaba mantener vínculos de armonía con los líderes educativos y revela divisiones provocadas por la perpetuación del poder y feudalismos establecidos en el ámbito de decisiones estratégicas. Son inevitables las reformas que más que educativas son laborales, sobre todo ante el agotamiento de los recursos financieros. Si bien para los miembros de la elite en investigación, aparentemente no afectaban, se continuo en paralelo disfrutando de los estímulos económicos ya que no se perdían ni las ganancias ni el estatus, mientras se cumplieran con los estándares fijados.

Esta relación tóxica entre ambos sistemas el federal y el educativo, provocó tensiones en varios sectores, entre ellos, el desmantelamiento de la parte sindical y dejó sin posibilidad de diálogo a los trabajadores docentes. El motivo la malversación de fondos, el enriquecimiento ilícito y corrupción en todos los niveles. Estos hechos han provocado la pérdida de la confianza en las instituciones y, la universidad, se encuentra dentro de ellas, (Consulta Mitosky 2016, 2015, 2012). Así, en educación superior los cambios se dieron gradualmente ante un control gradual de pérdida de la democracia y la imposición de un modelo productivista de medición de estándares, que acentuó las desigualdades existentes en el gremio docente, que también vivía un modelo de evaluación que lentamente apretaba, conviviendo con los distintos niveles y jerarquías docentes como con el bloque miembros del *SIN*. Esta rendición de cuentas se caracterizó por estar desarticuladas entre ellas en tiempos y formas con requerimientos minuciosos, construyendo un ambiente despersonalizado, individual y competitivo.

Más todo termina por agotarse y, esta población académica en los últimos años, ha sido objeto de estudios por demandar enfermedades profesionales, *burnout*, *moobing*, inclusive a situaciones de conflicto, con recesiones de empleo o por fraudes académicos. Es esta mirada la que orienta este trabajo con el objetivo de analizar el cotidiano del académico universitario de miembros del *SNI* y su vínculo con el productivismo.

En este orden de ideas, el presente artículo está estructurado en antecedentes, la experiencia y reflexiones finales.

### ANTECEDENTES

La universidad como campo de estudio en los últimos años viene siendo cuestionada en su *ethos* académicos, su sentido y contribución a la ciencia y la forma en que instrumenta los mecanismos para alcanzarla. La discusión entre una universidad social y una universidad operacional entran en conflicto porque cada una de ellas atiende a un propósito bien definido y en donde la ciencia posee intereses particulares que la transforman a una ideología instrumental (Chauí, 1999).

Esta condición lentamente se ha instalado en las universidades, con prácticas y gestión que intentan emular a las instituciones clásicas en sus tradiciones. Sin embargo, adoptar discursos, ceremonias, homenajes y rituales que no combinan con la interpretación que aparece. Se otorgan doctorados *honoris causa*, casi uno por mes, se suman los *slogans* promocionales de universidades. Se pasa de frases empresariales a frases humanistas. Dominan las intenciones de búsqueda de reconocimiento en el



mercado por medio de la propaganda de rankies mundiales y nacionales, estas últimas solo de números. Al final, nadie sabe de qué indicadores o como se lograron.

El mundo y sus condiciones cambiaron y la capacidad de respuesta no fue la esperada. La planeación e integración de los recursos humanos, mismo con reglas, posee una cultura donde el ingreso, permanencia y egreso tiene que atravesar distintas prácticas entre ellas de nepotismo y clientelar. Esta trayectoria no ha sido visionaria, lo que ha generado desigualdades entre atracción y contratación o de incubación de científicos. Actualmente, dentro de las universidades cuando se abre una plaza, esta debe ser para un doctor, con trayectoria en docencia miembro del *SIN* y 40 años de edad para hombres y, 37 para mujeres.

Ya ingresados, los integrantes tienen que danzar al ritmo que les toquen, en este caso producir. Sin embargo, así como ingresan quienes poseen el perfil son pocos, la gran mayoría ingresa y se va construyendo sobre el camino, sin infraestructura, sin historia y sin alfabetización científica; por lo tanto, se hace sobre la marcha. Si quieren sobrevivir, tienen que adaptarse y este proceso, le puede consumir toda su vida laboral.

Ocampo y Rueda (2015) realizan un estudio en académicos miembros del *SNI*, para observar como vivencian el reconocimiento académico, encontrando que las universidades están envueltas en tanta gestión, que las actividades investigativas terminan siendo relegadas. Al *SNI*, le importa únicamente los resultados. Los académicos son instrumentos para ello, su adhesión es voluntaria y mantenerse o irse, es asunto de los académicos.

Bajo esta lógica, pareciera que está abierto de forma permanente el acceso al trabajo de estos perfiles. Mas esto no es así, son escasos y regularmente ellos ya están ubicados laboralmente y ahora presos con el fantasma de la inseguridad laboral que acorra a los académicos. No se revelan como violencia estructural el clima de trabajo que a partir de ahora está inserto en la incertidumbre, se hace natural y representa una forma de ceguera moral laboral. Así, entre el miedo y la indiferencia, la búsqueda de nuevos sentidos, es que la brújula de la administración orienta la vida de los miembros del *SIN*. El tiempo equilibrado de funciones, choca con la tarea inmediata la investigación y la divulgación del conocimiento, el ambiente laboral convive con el daño, la traición, la indiferencia y el miedo para ir escalando las posiciones de poder, Bauman y Donskis (2015).

Bajo este clima, se cuestiona el debate académico, el principio del mérito, la ética, ya que para sobrevivir hay que producir: producir y producir en serio y en serie. Piñuel (2003) menciona que se está extinguiendo la creatividad, la iniciativa la comunicación. Las personas están subyugadas

y sometidas por el miedo, lo que ha transformado al capital intelectual trabajador, en un peón académico, haciéndole un alienado, que dejó de ser crítico para maquilar reportes, conferencias, capítulos de libros, etc. Un ser que se alimenta del miedo y construye otros para su provecho.

De esta forma, el temor construye un imaginario social donde es muy difícil ingresar, son muy densas las evaluaciones, el mecanismo es complejo, evalúa hasta el número de intentos ejercidos y, goza con un cronometro punteador. Este clima de competencia termina con la innovación, transforma el ambiente laboral en una incubadora de contagio de relaciones tóxicas. González Rivera (1997), lo define como el trastorno por mediocridad inoperante activa y esto ocurre en ambientes cerrados, cuya cultura interna considera el poder y el control como valores prioritarios sobre la productividad y la eficacia en la que se ha convertido actualmente la universidad.

*La verdad desde que subí de nivel en el SIN, me tienen envidia ahora soy 2, tratan de obstaculizarme en todos los proyectos que realizo. Ve la tesis que estoy dirigiendo, le han encontrado cosas y siguen buscando, solo me permitieron proponer un revisor. Más yo ya subí. E5.*

Este clima de control de pares, en la hoguera de las vanidades es propio de los escenarios competitivos: se colocaron las reglas y quien quiere entrar, ese es el clima. El SIN, además de incentivar la labor a personas dedicadas a producir conocimiento científico y tecnología (CONACYT, 2010) en divulgación oficial, señala que indirectamente, evalúa capacidades y voluntades para lidiar con procesos administrativos pesados, que tienen poco que ver con la producción de conocimiento científico e incluso, en ocasiones, lo afecta.

Parece ser que la actividad académica científica es validada por una racionalidad capitalista eficientista, donde el atrapar la creatividad se traduce en producir en revistas indexadas, algunas pagadas, que es una extensión de la medición de la eficiencia en las organizaciones modernas. Por lo tanto, la idea es acortar los tiempos y colocar estándares de producción para estas mediciones bibliométricas, (Gilbert-Galassi 2015).

Sin embargo, esta evolución a la productividad trajo el cuestionamiento ético. Para el trabajo rendir se acortan los pasos, se simulan tareas, lo que desvirtúa la verdadera producción científica. Pareciera ser que se ha desatado una percepción paranoica de bloqueo. No se quiere que se opongan, la obsesión es producir, mas también hay un cierre a la crítica y autocrítica. La racionalidad basada en los procesos y los medios, propicio que el aparato burocrático creciera, tornándolo complejo. A pesar de que la tecnología ha acertado varios tramos, la insistencia por controlar los registros de la

información dispersa la atención investigativa: la percepción es siempre de reinicio. La modernización de los bancos de información, en el afán de perfeccionarlos, han sido inteligentes: no traen los datos ya ingresados, hay que iniciar de nuevo.

La educación está en peligro. Hace varias décadas, encuentros internacionales vienen cuestionando el sentido de las evaluaciones. Destacan una falta de compromiso político profundo y firme, escasa gobernabilidad, que engloba la escasa transparencia, una inadecuada rendición de cuentas e incluso, corrupción. Se alerta sobre los procedimientos y los procesos de gestión y organización, que desembocan en prácticas corruptas, de tal forma que la consciencia ciudadana debe despertar para exigir prestación de cuentas con control social y no solo detectar los fraudes sino también reclamar lo que corresponde por derecho, (Hallak y Poison 2010).

*Supiste que anda circulando una carta que enviaron los alumnos están reclamando un artículo. La doctora lo público, no les aviso y aparte coloco otros nombres del equipo que no tenían nada que ver dejando atrás a los alumnos que hicieron todo. Esto nos quema deberían enviar un comunicado a las instancias SIN. E9.*

El problema ligado a comportamientos no éticos desde actitudes identificadas como de primer mundo, ha cambiado. Los mapas de transparencia internacional acusan a que el mundo se encuentra ante una pandemia global de éticas relativas. Los resultados revelan que son muy pocos los lugares en el mundo que se salvan. Así, en instituciones educativas tradicionales no se podía ni siquiera dudar de que existiese, se pensaba que eran solamente las instituciones más débiles las que estaban más propensa a caer en prácticas corruptas, (González, 1985). Sin embargo, la corrupción ha invadido los sistemas universitarios y ha caído en el cotidiano, la investigación, la docencia y la búsqueda de diplomas que habiliten un grado de doctor.

Esto se traduce en indicadores de productividad en los rankies internacionales, donde cada vez otros rubros se agregan, Heyneman (2014) menciona que 40 universidades fueron clasificadas por la revista Times Higher Education, por incluir en sus sitios Web un 98% de los elementos de infraestructura ética: códigos de conducta de profesores, de estudiantes y consejos de honor. Esta situación coloca como un requisito para una institución que quiera convertirse en clase mundial establecer una infraestructura y al modelo de gestión de autoridades universitarias donde todos estén involucrados. Agrega que se requiere un cambio de actitud de autoprotección y

negación a la transparencia y compromiso activo, incluso cuando las pruebas sean dolorosas.

*Es injusto la forma en que se aplican los recursos, no hay financiamiento para la investigación y por otro lado, vemos como el rector consiguió hacerse miembro del SNI solo siendo rector y en 3 años consiguió publicar 27 libros y en solo uno 16. En verdad que estamos ante verdaderos talentos. E2.*

En las Consultas (Mitofsky, 2012, 2015 y 2016), se percibe como la universidad viene bajando en los niveles de confianza, de 7.8 y 7.3 para 7.1 respectivamente, que aunque le llaman confianza alta es sobre 10 y significa que no alcanzan la puntuación. Esto puede deberse a las continuas denuncias que se hacen sobre la aplicación de recursos financieros en las universidades. Acusaciones que circulan en redes y diarios con impunidad de las propias autoridades, con salarios estrambóticos y aplicación de los recursos públicos para fines no transparentes (Altbach, 2004).

Ya el vínculo que los une con este estrés de los académicos y la productividad es la inequitativa distribución de los apoyos para la investigación y la difusión de la ciencia, que se presta a acciones contaminadas que no van en un solo sentido, envuelve a la comunicación de los actores por medio de una ética justificativa. Haciendo de esta forma, una actividad performativa que se recrea en la acción y cobra sentido en la práctica, Mujica (2004,2005).

*Yo la verdad me beneficie con la llegada de un rector, me abrieron un centro de investigación, realizo las investigaciones que me gustan, hemos hecho una especialidad. Ahora poco a poco, vamos ganando terreno. Yo la verdad, si se la debo al rector, es muy buena persona, lo conocí cuando le asesore su tesis. E4.*

El poder y el dinero que ni es tanto, más es necesario, es la recompensa que está en juego, el estatus y la categoría, en su búsqueda generan un *habitus*, (Bourdieu 1990). De esta forma, aprovechar la mano de obra de estudiantes para darles experiencia, se convierte en prácticas aceptadas. Seguir una ruta de acceso para entrar a grupos de investigación y continuar una cadena de trabajo, para que se vaya escalando y te conozcan o producir con bajo perfil para poder mantenerse, es algo imposible de romper.

Rumyantseva (2005) menciona que en el medio académico conductas corruptas pueden clasificarse: a) las que involucran directamente a los estudiantes como agentes y afecta directamente sus valores, creencias oportunidades en la vida y b) las que no involucran a estudiantes como agentes y que los afecta limitadamente. Como ejemplo para a) tenemos la exigencia de una publicación, más con la obligatoriedad de ser el académico el primer autor. Condicionar a los estudiantes a que lleven los trabajos

a los congresos, con su nombre y el equipo que trabajó acuda con recursos propios, trayendo la constancia para el profesor. Ejemplos b) Plagiar los trabajos de otros investigadores. Al final, pueden ser varias combinaciones y matices. Lo que queda claro es que el productivismo compra hasta las consciencias, sobre todo en una cultura sin transparencia, donde lo opaco permea las relaciones, estructura y sistema, (Gil Anton 2008).

*Yo ya no quiero grupos de licenciatura numerosos prefiero el posgrado son tantos alumnos y tantos trabajos que la mayoría del sistema nos hemos poco a poco alejado de los niveles inferiores, pues nos distraen. Mas hay otros que solo los utilizan para que les apliquen instrumentos, les den las bases de datos y puedan utilizar sus aplicaciones para poder realizar sus artículos. Conocí un caso de un SNI 2 que ya no se molestaba en ir a los congresos mandaba a sus estudiantes, el encabezaba la ponencia y por congreso sacaba mínimo 10 constancias. E12.*

Frente a esta declaración, es claro que el sistema asume su contribución administrativa a ese juego de los incentivos, donde pareciera ser que el objetivo es distraer al académico en un laberinto perverso, donde la recompensa se aleja y se aproxima de forma clara, para indicar que quien posea un nombramiento y el estatus de investigador o profesor reconocido que lo viva como si fuera el último día de su vida.

## LA EXPERIENCIA

El estudio surge con el objetivo de análisis del académico universitario SNI y su vínculo con el productivismo en la Universidad Autónoma del Estado de México. Dicho académico está inserto en 40 horas de trabajo académico. Se hace alusión a su tiempo porque es el orden de medida para su actuación en este universo de estudio. Es su tiempo legal el que le va permitir su contratación: Profesor investigador de tiempo completo algunos le llaman de “tiempo repleto”. Así, 20 hrs deben ser exclusivas de investigación, el resto pueden estar distribuidas en docencia, tutoría de alumnos, cargos de representación y gestión administrativa. Actualmente, existen 519 académicos miembros del sistema adscritos a la **UAEMex**.

## CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La **UAEMex**, su planta académica la componen 7,595 64%. Integrado por 1703 profesores de tiempo completo, 124 medio tiempo, 195 técnicos académicos de tiempo completo, 11 técnicos académicos de medio tiempo y 5,562 profesores de asignatura, **UAEMex**. (2016). Estos últimos pueden ser

de asignaturas obligatorias y asignatura optativas. Esta condición ligada al tiempo, otorga privilegios que permite libertad de investigación y de derechos laborales, como estabilidad.

Dentro de la universidad, existen profesores con nombramiento de investigador mas es mínimo. Ya, los profesores académicos miembros del sistema nacional de investigadores *SNI*, 345 se encuentran en nivel 1; 51 en el nivel 2; 7 en el nivel 3 y, 116 son candidatos. La *UAEMex* no cuenta con la categoría *SNI* de investigador emérito. Así, 61 % son hombres y, 39% son mujeres. Según su grado académico, 99% de los *SNI-UAEMEX* son doctores y el 1% son maestros Para este estudio, se tomaron 15 académicos distribuidos en toda la Universidad, en diferentes campos disciplinarios.

Es importante mencionar que los académicos *SNI*, se someten a evaluaciones periódicas cada 3 años. Se suman a las cargas evaluativas, la opción a participar en: el programa interno de estímulos al desempeño académico (*PROED*) orientado a profesores o en el programa de incentivo a la investigación (*PROINV*), ambos con techos presupuestales de 14 salarios para quien lo obtenga, estas evaluaciones son “voluntarias”. En la edición en que se llevó a cabo las entrevistas, la atravesó la evaluación 2017. Existieron “ajustes” necesarios, un gran porcentaje de ellos, se vio afectado y en el caso de los de reciente ingreso, la reducción fue por antigüedad en el modelo de evaluación y, como incentivo, se aplicó la mitad del estímulo.

Ya de forma institucional, hay otras evaluaciones como el sistema de mejoramiento del profesorado (*PROMEP*) a cargo de la Secretaria de Educación Pública, (*SEP*) tri-anual, esta instancia renueva al profesor como perfil *PROMEP*. En 2014, se abrió la posibilidad de ser evaluado cada 6 años, lo que da un respiro al evaluado. En esta evaluación, se analiza la productividad individual en rubros infinitamente desglosados, cada apartado tiene que registrarse en plataforma, posteriormente escanearse cada documento, clasificarlo por carpetas, grabarlo en un disco, llenar un formulario y entregarlo en los días establecidos de acuerdo al calendario alfabético.

En esta dinámica, más en otro periodo, se evalúa la maduración del cuerpo académico (*CA*) del profesor investigador. Esta evaluación posee una mirada colectiva, aquí el equipo puede rebajar su categoría si no demuestra productividad de los participantes orientada a la suma de actividades grupales. Las calificaciones pueden ser en formación, en consolidación y consolidados.

Queda latente la evaluación que realiza el *SNI* que puede eliminarlos, ya que exige el nivel progresivo en la carrera académica. Es importante mencionar que, para poder justificar horarios destinados a la investigación, se debe

participar en convocatorias que los últimos años fueron sin financiamiento dentro de la Universidad. En la edición 2017, se abrió más con rubros restringidos. De forma externa, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología lanza convocatorias anuales. Significativamente con presupuestos restringidos y no por ello, el nivel de producción que se presenta deja de ser ambicioso, tanto que es cuestionable su cumplimiento.

Existe también la investigación por encomienda, que regularmente posee financiamiento, puede ser de organismos públicos o privados con interés en algún tema. Aquí, la Universidad o el sindicato, venden los servicios de investigación y se otorga una compensación al investigador. Bajo estas vías se puede obtener recursos financieros, de infraestructura, bibliografía, tecnológicos y humanos. Cabe mencionar que dichos proyectos cada vez filtran el otorgamiento de recursos, sobre todo en campos como viáticos, transporte a eventos, hoteles, gasolina, adquisición de equipo. La obtención tiene que ver con la justificación escrupulosamente detallada, que no dé pie a interpretaciones sobre el uso ventajoso de los recursos financieros.

Es importante decir que la forma en que está estructurado este circuito evaluativo, da visibilidad de acción laboral al académico. Estas instancias evaluativas condicionan el radio de acción, sin estos filtros no puede participar en: formación de un cuerpo académico, registro de proyectos de investigación, ser parte de un claustro de posgrado, bono para mobiliario, y auxilios para eventos académicos de divulgación científica, entre otros. Toda esta preocupación por la evaluación al resumirse a la sobrevivencia, tiene que ver con la búsqueda del suplemento económico que se transformó en un complemento salarial, y los implementos de trabajo en suplementos para resistir en salud.

Esta obsesión por la productividad ligada a la permanencia, es lo que mantiene en zozobra a los académicos viviendo y trabajando la evaluación como rasgo de supervivencia. Cabe mencionar que varias de estas evaluaciones en varios momentos ocurren de forma simultánea y todas cumplen un carácter único: mantenerse. Fueron las conversaciones informales y el aumento de estudios sobre esta población que generó que se optara por este estudio, explorando a los académicos utilizando un enfoque cualitativo, para analizar en el discurso cómo el académico experimenta esta obsesión por la productividad y viven las evaluaciones, desde historias individuales que puedan mostrar como los afecta (Martínez, 2002; Richards, 2011; Tarrés 2008).

*Estamos muy enojados con las evaluaciones del CONACYT, sucede que no nos reconocen los libros editados por la Universidad. La propaganda universitaria hace alarde a los lugares, que somos la 4ª Universidad más importante de la*



*república. Que se han ganado varios premios. Mejor Universidad, mejor rector. Sin embargo, la editorial de la Universidad no cuenta en la evaluación. El sistema SNI, no la identifica como una editorial de prestigio. Yo me pregunto si existirá coherencia entre las evaluaciones de rankies y la producción académica. E13.*

Esta distribución del tiempo en la jornada de trabajo, ha obligado a estos académicos a ajustar sus horarios y cerrar sus puertas para producir. Este blindaje de ambientes fue el motivo al optar por una entrevista temática, con un solo eje, él y su productividad. Como la vivía para darle libertad de desplazamiento al entrevistado y no se sintiera invadido, previa aprobación de participación y sigilo. Los informantes de manera intencional fueron abordados, se numeraron las entrevistas para evitar ser identificados.

### LOS SNI DENTRO DE LA UAEMEX

En los últimos años, la invitación a ser parte del *SNI*, es una presión para los académicos. Esta posibilidad de ingreso los aísla de la masa de trabajadores universitarios, separándolos y permitiéndoles el acceso a beneficios orientados no solo a publicar, sino más bien, en dónde publicar. Lo que importa es la difusión y la medición en revistas de alto impacto, por su clasificación y por el índice *H* que mide la influencia de un investigador por el número de citas a sus artículos. Esta realidad se convierte en la nueva medición para otorgar los estímulos de recompensa. Más esto es un mecanismo en red, con estas publicaciones en el canal requerido como: Orcid, Zenodo, Academia, Edu, Google académico, etc., las universidades adquieren visibilidad y también se ven beneficiadas en los estímulos financieros que a ellas ingresan por este académico productivo.

Se considera que este clima con la mirada a la productividad, solo se queda en bancos de datos, algunos le han llamado *isificación*, no ha conseguido aun llegar a la sociedad. La masa en general todavía no lee a los científicos. Ella no llega a la comunidad y esta correlación con el conocimiento abierto trae consigo formas de puntuación articuladas con el desempeño académico, donde los indicadores tienen que ver con las descargas y citas del documento con gráficos que indican las veces que han sido vistos.

*En la comparecencia del nuevo rector 2017-2021 (solo había un candidato) llego al edificio administrativo, allí seria el encuentro de todos los investigadores adscritos a centros de investigación, son pocos los institutos. El candidato fue preparado y presento distintas gráficas de la productividad en Scopus que es*



*una base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de artículos donde mostraba el nivel de incorporación de trabajos de la UAEMex. Se exhibió que nos encontramos relativamente bajos. Considero, lo hizo para callar los reclamos y para que nadie reivindicara que no hay apoyo a la investigación, si la producción es baja. También dejaron claro que los permisos y salidas serian controlados. Aquí también se reflejó, que por un lado se hace hincapié a que se es la tercera universidad a nivel nacional y si se ve este gráfico esto no es así, o quien sabe que valores son los que utilizan para dichos rankings. E1.*

Dominguez y Macias-Ordoñez (2004) mencionan que los investigadores se preocupan más por su producción numérica que por el valor de la obra. Así como de que los investigadores son testigos de faltas a la ética. Sin embargo, no hacen nada por denunciarlas o remediarlas su preocupación es la “punititis”.

El productivismo se volvió el eje y hay que responder a él, de cualquier manera. La universidad en este contexto neoliberal exige que las investigaciones sean útiles. Esta traducción se traduce en sistemas de evaluación de la investigación. Por lo tanto, la investigación es un producto que deberá ser vendido. De allí, la obsesión por hacer que cada investigación arroje al menos una tesis de licenciatura, maestría o doctorado, un artículo de investigación publicado en una revista indizada y ponencias en congresos. La utilidad serán estas evidencias, si la investigación es para obtener patentes será más valorada. También se aprecia la transferencia del conocimiento a la sociedad por medio de guías de intervención, programas de ejecución con la sociedad, más esto es solo en algunas áreas. Sin embargo, cada vez es más raro, al menos en los niveles de licenciatura, la iniciación científica con trabajos de investigación. La propia Universidad promueve la titulación por examen Egel, ofreciendo 50% de descuento en el pago que realicen los egresados. Estos datos se confrontan con los trámites administrativos, donde en el caso de maestría y doctorado, las tesis duran entre 2 y 4 años y, los proyectos son anuales.

*Estoy bien estresado tengo tres evaluaciones juntas. Creo que esta es mi última evaluación en el SNI, estoy pensando seriamente en mi jubilación, pienso meter esta vez mi evaluación al sistema, más creo será la última. E6.*

El envejecimiento de los claustros académicos, revela que no ha existido una política de planeación prospectiva aplicada al desabasto de talentos universitarios. Las instituciones de educación superior están revelando que no existen más lugares para contrataciones. Se sabe que un profesor jubilado sale y su plaza no se repone. Los concursos vigentes aun no consiguen

ingresar los perfiles deseados. La dinámica se mueve en la inercia de regularizar. Responden a una biografía universitaria ya que muchos de los académicos que hoy son **SNI**, cuando ingresaron tampoco poseían el perfil completo. Por lo tanto, las regularizaciones de personal se consolidan, mas poco es lo que contribuyen para abastecer un claustro académico envejeciente (Nuñez 2016; Santos, 2000). En el caso de la población **SNI**, y de la población en general, está rayando o ya ha sobrepasado los 50 años de edad y muchos aún no han conseguido alcanzar la máxima categoría laboral. Este es un dato que se repite en varias universidades del mundo (Galaz Fontes 2009).

*Cada vez se está poniendo más difícil en el SNI, sé que sacaron a mucha gente, también que está entrando gente nueva, más son de los que aun su plaza no es definitiva. Y ahora, con eso que colocaron que todo es digital, esa cosa de la nube. Los registros las citas, las revistas de alto impacto ya no sé qué va pasar. E8.*

El capital humano se muestra cansado, la ciencia y la tecnología desde el binomio, productividad-competencia, se está viendo rebasado en esa búsqueda por la eficiencia y eficacia. El capitalismo académico, está aplicando su visión más rígida, que se revela en una injusticia cognitiva, donde el acceso a los conocimientos estará regido con el poder de reinversión y sobrevivencia de los académicos. Los académicos no se van porque la pérdida salarial es abrupta y fulminante. Así, si el estrés laboral no los mato aun, la carrera académica en el final de la vida se encargara por si sola.

*En la facultad se infartó un SNI 2, nadie de la comunidad fue capaz de organizar un homenaje, nada. Nadie más volvió hablar sobre él. Se fue, así como llegó, a nadie hace falta, sus discípulos un grupo de cuatro, más bien lo que hace ahora es replicar lo que aprendió, mas no consiguen identificarse o por crear una nueva línea del conocimiento. En poco tiempo ya tienen acusaciones por utilizar el trabajo de los alumnos y además incluir al equipo de investigación. E15.*

Aluja y Birke (2004) mencionan que la ética científica, aunque existen las conductas éticas, son cuestionables los conflictos de interés, entre otros, mencionan que los directivos aparezcan en todos los trabajos que publique la institución o que se envíen trabajos a los congresos de divulgación científica, sin haber participado.

El problema adopta matices de desigualdad entre los desprotegidos y los empoderados. Las prácticas están amparadas bajo la legalidad de los que regulan en el poder académico. A largo plazo, generan problemas de credibilidad e intoxican el ambiente de trabajo. La discrecionalidad por ser un rasgo

de esta cultura y los excesos administrados desde un panóptico, se asocian a las complicidades, en un individualismo que venda los ojos y apaga las voces, que muestran el rostro de la productividad ahogada en el exceso de procedimientos.

*Estamos tan preocupados por nuestro narcisismo que nos sentimos verdaderos científicos. Sin embargo, en el día de la ciencia y la reivindicación, no nos organizamos para desfilas en pro de la ciencia, de la reducción de recursos, de la investigación sin financiamiento, sin becas para los estudiantes, sin nada para nadie. Nos quedamos esperando que nos den y sin embargo somos incapaces de sumarnos por esta causa que nos agrupa. E14.*

Hace falta una consciencia de gremio. No se reflexiona sobre prácticas tóxicas en la academia. No solo no se puede cuestionar. Si se denuncia tampoco pasa nada. Se pueden levantar actas y protocolos, más a nadie le conviene mover las aguas o incomodar a los grupos de interés. La transparencia en la información es algo que se debe de conquistar y es alfabetizando a la comunidad sobre el derecho de saber que ocurre al interior de los espacios académicos donde la actividad científica recobrara su autonomía y liderazgo.

Los hallazgos revelan un agotamiento, con modelos de afrontamiento despersonalizados, con trabajo individual completivo. Se presentan incapacidades, infartos y parálisis faciales, además de un silencio en que el trabajador puede desaparecer y nadie se da cuenta de su falta. El plagio y el fraude académico se pueden tornar una actividad natural ante un país que no cuestiona la corrupción desde las altas esferas y, donde el quehacer universitario se ha vuelto precario.

## REFLEXIONES FINALES

El fenómeno del productivismo no puede ser tratado de forma independiente. Parece ser claro que el académico profesor investigador es el motor en el engranaje sistémico. Sin embargo, el tratamiento que se le da es de un ser inserto en el capitalismo académico, invisible condición en la que se le ha orillado cuando es él, el que atrae recursos para la institución, es él que proporciona los puntos que alimentan los ranking mundiales y locales, es quien contribuye para hacer de la generación del conocimiento un ethos vivo.

Parece ser que esta inyección de dualidad y ambigüedades se refleja, en una exaltación de los miembros del sistema y, por otro, son castigados, es lo

que está debilitando esta figura de académico. Finalmente, son profesores, humanos y vulnerables que son colocados a la frontera de su competencia. Ellos y toda la comunidad viven la pérdida de la confianza en la institución. Existe una población de doctores que aumenta. Un volumen de académicos *SNI*, que así como aumenta, también decrece. Se perciben silencios y temas que no se quieren abordar, que es un sistema frío y deshumano, frente a una realidad laboral insegura. Un obrero de la ciencia, que lo consume un sistema que confunde la autonomía con la impunidad y ante ello, un ethos disfórico, con intereses centrados en el número, donde la calidad de la producción se debilita frente a prácticas simuladas de construcción de la ciencia.

Es urgente una mirada a la epistemometría, que es la disciplina que estudia la dinámica de las publicaciones, para entender qué ocurre con esta visión de medición que hace que todo quiera ser cuantificable y con ello, devora al propio investigador que no tiene tiempo para generar ideas creativas cuando su obsesión es publicar y en esta vorágine, los indicadores al ser números, pueden ser manipulados propiciando indicadores corrompibles.

Queda claro que el tema continuara vigente, será obligado a cruzarse con la justicia académica y con la organización, como fuerza para poder sobrevivir. Sera la ciencia agrupada la que permitirá que este colectivo de científicos reclame sus derechos. Esto solo será cuando se pierdan los miedos. Cuando se atrevan a caminar sobre la política, como camino para luchar por derechos y garantías. Solo será cuando se ocupen los escalones de poder y se vuelvan hacia atrás: cuando se preocupen por el sector que les dio notoriedad la docencia y la investigación sin olvidar la cultura. Si esto no ocurre, la ciencia matara a sus creadores y el sistema lo justificara con un “no es para tanto” o son “gajes del oficio”. Total, hay más académicos que ingresarán, la competencia es así y los académicos también son descartables. Estas respuestas lentamente se instalaran en el colectivo social académico y se apoderarán de una comunidad cómplice de un humanismo contemporáneo en la red de científicos mexicanos.

Importante señalar, los efectos psíquicos y físicos se verán reflejados y se disimularan en las estadísticas que hoy son predecibles, los costos se reflejaran en las inhabilitaciones y, a largo plazo en las diferencias que hoy existen; con desigualdad de género y con las productividades crearán más diferencias entre las ciencias exactas y humanas. Los campos del conocimiento también lo resentirán en una ciencia que mata y que como ejemplos, ya tenemos a los plagiadores seriales.

## REFERENCIAS

- Altbach, P. (2004), "Corrupción académica: un reto continuo." En *Campus Milenio*, año3, número 107, México, DF. Se puede consultar el suplemento en línea: [www.campusmilenio.com.mx](http://www.campusmilenio.com.mx).
- Aluja, M y Birke, A. (2004), "Panorama general sobre los principios éticos aplicables a la investigación superior". En Martín Aluja y Andrea Birke (coord.), *El papel de la ética en la investigación científica y la educación superior*, México: Fondo de Cultura Económica/Academia Mexicana de Ciencias, pp.87-143.
- Bauman, Z. (2008), *Medo líquido*, Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. Y Donskis, L. (2015), *Ceguera moral. La pérdida de sensibilidad en la modernidad líquida*, Barcelona: Paidós.
- Boudieu, P. (1990), *El sentido práctico*, Tauros: Madrid.
- CONACYT (2010) Sistema Nacional de Investigadores. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en <http://www.conacyt.gob.mx/SNI/Paginas/default.aspx> (Consultado el 27 de abril de 2017).
- Consulta Mitofsky México (2012), *Confianza en instituciones. Encuesta Nacional en Viviendas 2012*. Recuperado: [http://Consulta.mximages/MexicoOpina/2012/20120830\\_NA\\_Confianza\\_Instituciones.pdf](http://Consulta.mximages/MexicoOpina/2012/20120830_NA_Confianza_Instituciones.pdf). (Consultado el 27 de abril de 2017).
- Consulta Mitofsky México (2015), *Confianza en instituciones. Encuesta Nacional en Viviendas* Recuperado: [file:///C:/Users/Invitado/Downloads/20150907\\_NA\\_CONFIANZA\\_EN\\_INSTITUCIONES.pdf](file:///C:/Users/Invitado/Downloads/20150907_NA_CONFIANZA_EN_INSTITUCIONES.pdf) (Consultado el 27 de abril de 2017).
- Consulta Mitofsky México (2016), *Confianza en instituciones. Encuesta Nacional en Viviendas* Recuperado: [file:///C:/Users/Invitado/Downloads/20161027\\_NA\\_CONFIANZAZINSTITUCIONES.pdf](file:///C:/Users/Invitado/Downloads/20161027_NA_CONFIANZAZINSTITUCIONES.pdf). (Consultado el 27 de abril de 2017).
- Chau, M.E. (1999). *Universidade Operacional*. [http://caf.ffiich.usp.br/sites/caf.ffiich.usp.br/files/arquivos/A\\_Universidade\\_Operacional.pdf](http://caf.ffiich.usp.br/sites/caf.ffiich.usp.br/files/arquivos/A_Universidade_Operacional.pdf). (Consultado el 18 de marzo de 2017).
- Cuarto Informe de la Universidad Autónoma del Estado de México 2016-2017. <http://web.uaemex.mx/fciencias/Comunicacion/Acervos/Cronicas/2016/DICIEMBRE/CUARTO%20INFORME.pdf>. (Consultado el 10 de marzo de 2017).
- Domínguez, C. y Macías-Ordoñez, R. (2004), "El que no tranza no avanza: la ciencia mexicana en el espejo". En Martín Aluja y Andrea Birke (2004), *El papel de la ética en la investigación científica y la educación superior*, México: Fondo de Cultura Económica/Academia Mexicana de Ciencias, pp.219-243.
- Gil Anton, M. (2008), *Transparencia y vida universitaria*. Cuadernillo 13, México: Telifai.

- Gilbert-Galassi, J. (2015), "La producción "indexada" en las ciencias sociales latinoamericanas.1993-2012." En *Revista latinoamericana de investigación crítica* '. ISSN 2409-1308. Año II N°2. Enero Junio. Argentina. CLACSO. [www.clacso.org.ar/investigacioncritica/pp.19-40](http://www.clacso.org.ar/investigacioncritica/pp.19-40). (Consultado el 17 de mayo de 2017).
- González Rivera, A. (1985), "Dimensiones de la corrupción." *Revista Psicología PUCP* Vol. 3, Núm. 1. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4500/4481>. (Consultado el 19 de mayo de 2017).
- González de Rivera y Revuelta J.L. (1997), *El trastorno por mediocridad inoperante activa. Síndrome IMA*. Es.geocities.com/docu\_asacamt/sindr\_mia\_jlgrrr/ (Consultado el 06 de junio de 2017).
- González R.A. (1985), "Dimensiones de la corrupción." *Revista Psicología PUCP* Vol. 3, Núm. 1. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4500/4481>. (Consultado el 25 de mayo de 2017).
- Hallak, J. y Poisson, J. (2010), *Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer?* Paris: UNESCO.
- Heyneman, S. (2014), "Como la corrupción pone en riesgo la educación superior." *International Higher Education*. Núm. 75, primavera 2014, The Boston College Center for International Higher Education. [http://ceppeuc.cl/images/stories/recursos/ihe/Numeros/75/HIGHER\\_AGOSTO.pdf](http://ceppeuc.cl/images/stories/recursos/ihe/Numeros/75/HIGHER_AGOSTO.pdf). (Consultado el 11 de abril de 2017).
- Magaña, M. D.E y Sanchez, E.P.A. (2008), "Síndrome de desgaste emocional en investigadores mexicanos." *Revista interamericana de psicología/Interamerican Journal of Psychology* Vol. 42, Num.2, pp.353-362.
- Martinez, F. (2002), *El cuestionario. Un instrumento para la investigación de las ciencias sociales*, España: Laertes.
- Mujica, J. P. (2004-2005), Poder, autoridad y corrupción en gobiernos locales. XVIII Concurso de Ensayos del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Como combatir la corrupción, garantizar la transparencia y rescatar la ética en la gestión gubernamental en Iberoamérica". <http://siare.clad.org/fulltext/0052009.pdf>. (Consultado el 10 de marzo de 2017).
- Nuñez, C.E. (2016), "La renovación de los claustros universitarios: ¿Una oportunidad para diseñar la universidad del siglo XXI?" Fedea. <http://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2016/04/FPP2016-07.pdf>. (Consultado el 16 de abril de 2017).
- Piñuel, I. (2003), *Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*, Buenos Aires: editorial Aguilar. <http://SciELO.isciii.es/pdf/neuropsiq/n87/n87a11.pdf>. (Consultado el 13 de febrero del 2017).
- Ocampo G. E. y Rueda H. J. (2015), "El sistema nacional de investigadores en la universidad Veracruzana. Análisis exploratorio de cómo se experimenta el

reconocimiento académico.” *Revista interamericana de educación para adultos*. Año 37. numero 1. Enero junio.

Richards, L. (2011), *Handling qualitative*, 2a. ed., Washington: SAGE.

Rumyantseva, N.L. (2005), “Taxonomy of Corruption in higher education.” *Peabody journal of Education*, 80 (1) 81-92. University of Greenwich. [https://www.researchgate.net/profile/Nataliya\\_Rumyantseva/...](https://www.researchgate.net/profile/Nataliya_Rumyantseva/) (Consultado el 3 de abril de 2017).

Santos, L.A. (2000), “Plan de vida contra envejecimiento y renovación en los claustros académicos.” *Revista CULTUS*. Año 2, Vol.1. No. 5 sep.-dic. Toluca, México: UAEM, 55-59.

Tarrés, M.L. (2008), *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México, Flacso, Colmex: Porrúa.





## CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE CUIDADO

*Josep M Blanch\**, *Alberto Granero\*\**  
*Paola Ochoa\*\*\**, *Clara Selva\*\*\*\**  
*Juan Francisco Roldán\*\*\*\*\**

La literatura interdisciplinaria aporta evidencia creciente de que, en profesiones de servicios de atención al público, la calidad de vida laboral tiene relevancia no solamente para el bienestar personal y la salud ocupacional de las personas trabajadoras, sino también para su rendimiento profesional y para la calidad del servicio que prestan a pacientes, familias y ciudadanía en general. Esta compleja articulación se manifiesta especialmente intensa en profesiones cuyo ejercicio conlleva altos niveles de trabajo emocional, como el que se da en la práctica del cuidado de la salud de las personas, núcleo del trabajo en enfermería. En los últimos lustros, en el mundo globalizado y en el entorno europeo en particular, se han producido profundas transformaciones en las condiciones materiales, técnicas, sociales, temporales y contractuales del trabajo de enfermería generadoras, a su vez, de un impacto paradójico: al tiempo que aumentan las oportunidades de desarrollo de un trabajo de calidad, también crecen en la misma medida las demandas

---

\* Universidad Autónoma de Barcelona, España. Universidad San Buenaventura, Colombia.

\*\* Corporación Sanitaria Parc Taulí. Sabadell, España.

\*\*\* ESPOL-ESPAE Graduate School of Management, Ecuador.

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Barcelona, España.

\*\*\*\*\* Universidad de Barcelona, España.

cuantitativas y cualitativas, cognitivas y emocionales, temporales y técnicas la misma labor comporta, con los consiguientes riesgos psicosociales añadidos.

Con el presente estudio, se persigue un doble objetivo general: (1) Analizar las relaciones entre la (sobre) carga percibida de trabajo (características cuantitativas y cualitativas de la tarea y del tiempo disponible para realizarla) y la valoración de la propia experiencia laboral medida a través de indicadores de condiciones de trabajo, bienestar laboral, burnout y engagement. (2) Reflexionar y discutir sobre las implicaciones teóricas y las potenciales aplicaciones prácticas de la información generada.

El campo de investigación estará constituido por la información aportada por las respuestas de 1760 profesionales de enfermería de Barcelona, que respondieron voluntariamente una encuesta de auto informe, haciendo valoraciones cuantitativas de su carga y tiempo laborales, de sus condiciones de trabajo y de diversos aspectos de su experiencia del mismo.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo, en la medida en que las condiciones de trabajo constituyen factores de riesgo psicosocial, las demandas laborales específicas que afrontan cotidianamente los profesionales del cuidado en el marco de servicios asistenciales de salud se configuran como un coctel explosivo de presión asistencial, escasez de personal, sobrecarga de tarea y déficit de tiempo para ejecutarla toda y bien. Esta combinación constituye un caldo de cultivo de procesos de distrés y de burnout, de episodios de absentismo y de presentismo, de rotación e incluso de abandono del centro de trabajo y de la profesión (Blanch & Stecher, 2009; 2010; Faller, Gates, Georges & Connely, 2011; EU-OSHA, 2009). Tal escenario viene siendo objeto de numerosas investigaciones orientadas a fundamentar políticas y programas prevención de riesgos psicosociales e incluso a la evaluación de los costes económicos y humanos del desarrollo o no de tales prácticas preventivas (Bacigalupe, Martin, Font, González & Bergantiños, 2016; EU-OSHA, 2014). La comprensión de la emergencia y de la relevancia de este nuevo entorno requiere su contextualización en el plano general de la metamorfosis y las megatendencias globales del mundo del trabajo y en el específicamente referido a las reformas neoliberales del estado, de los servicios públicos y del mismo sistema de salud en particular.

Desde una perspectiva macroscópica, las nuevas condiciones del trabajo en enfermería se inscriben en el marco de las profundas transformaciones contemporáneas impulsadas por la globalización económica neoliberal, la

innovación tecnológica y la reorganización flexible del trabajo. En los decenios posteriores a la Segunda Guerra Mundial se había desarrollado en los países occidentales el fordismo-keynesiano, caracterizado por el papel activo del estado en la regulación socioeconómica y laboral, que comportó una fuerte inversión sostenida en el sistema de salud. A lo largo del último tercio del siglo XX, el modelo entró en crisis, en parte motivada por la paradoja de su propio éxito y en parte por la creciente insistencia del neoliberalismo pujante en la “insostenibilidad” de un sistema de bienestar supuestamente masificado, ineficiente y burocratizado, cuya reforma, aconsejada y orientada desde el “Consenso de Washington”, comportó medidas de minimización del estado y de maximización del mercado, que se concretaron en forma de privatización de servicios públicos, de gestión empresarial de los que quedaron en manos del estado y de reorganización flexible del trabajo, abriendo la puerta a nuevas formas contractuales facilitadas por políticas de desregulación laboral, que comportaron a su vez una precarización del empleo y de las condiciones de trabajo en el sector salud.

La “Nueva Gestión Pública” rediseñó los servicios sanitarios tomando el modelo de las empresas del mercado, alterando de modo importante las condiciones de trabajo de los profesionales de la salud. En el caso particular del trabajo de cuidado en enfermería, la tensión entre unas demandas crecientes por parte del sistema sanitario y unos menguantes recursos disponibles para afrontarlas adecuadamente por parte del personal implicado es una característica del actual mundo laboral globalizado y flexibilizado. Pero se ha incrementado considerablemente a raíz de la “crisis” económica de la última década, que ha afectado de modo particular a los países del sur de Europa. En este entorno, el sistema de salud se ha visto obligado a cumplir su misión asistencial en un contexto de recortes presupuestarios y de aplicación de todo tipo de medidas gerenciales de contención del gasto. Esta reconfiguración latente del modelo sanitario en forma de restricción sistemática de los recursos financieros, materiales, técnicos y sobre todo humanos disponibles, convierte el trabajo de enfermería en un sector laboral de alto riesgo psicosocial, precisamente por la carga y por el ritmo de la tarea asistencial que comporta (Buchan, O’May & Dussault, 2013, EFN, 2012 a; 2012 b).

Las reformas neoliberales de los sistemas de salud trataron de modernizarlos en el marco de la mercantilización y la empresarización de los servicios públicos en general, inculcando en su cultura organizacional metas como calidad y excelencia y métodos para alcanzarlas, como la administración flexible, la planificación estratégica, la profesionalización de la gestión, la evaluación por competencias y por resultados, el control de gastos, la

aplicación de indicadores de coste-beneficio y la incentivación de la productividad, la eficiencia, la competitividad y la rentabilidad (Ansoleaga, Toro, Godoy, Stecher & Blanch, 2011; Blanch, 2014; Blanch & Stecher, 2009; 2010; Ugalde & Homedes, 2005).

Estos valores y normas culturales han tenido su impacto esperado en la dinámica del sistema sanitario y también a veces han entrado en conflicto con los propios del espíritu de servicio público y con la axiología, la deontología y la ética de la profesión de enfermería. Es por ello que esta transformación del escenario material, social y cultural del trabajo sanitario ha generado una notable ambivalencia en quienes la están viviendo, gozando de sus ventajas y sufriendo sus inconvenientes: (a) por un lado, se reconoce las mejoras operadas en cuanto a infraestructuras, equipamientos y recursos materiales y tecnológicos, así como los avances en lo que concierne a racionalidad de diseño, organización y gestión del trabajo; por considerar que todo ello facilita el desarrollo efectivo y eficiente de las tareas en unas condiciones satisfactorias, agradables, motivadoras y desafiantes y que ese entorno también comporta oportunidades de aprendizaje, crecimiento, realización profesional e interacciones sociolaborales con impacto cognitivo y emocional de signo positivo.

(b) En contrapartida, en el lado oscuro del proceso destacan la degradación de las condiciones contractuales y salariales, la inestabilización del empleo y la consiguiente inseguridad en el trabajo, la emergencia del subempleo y la activación de otros problemas psicosociales latentes en contextos de precariedad y vulnerabilidad sociolaborales, como los de acoso y discriminación. Pero en esta vertiente negativa destaca muy especialmente un estresor de primer orden: la intensificación del trabajo, que comporta un aumento de las exigencias cuantitativas y cualitativas, cognitivas y emocionales que, combinado con la extensión del tiempo laboral, configura la sobrecarga de trabajo (Bawden & Robinson, 2008; Duxbury, Lyons & Higgins, 2008; Grano, 2017;), el principal estresor psicosocial de la nueva era (EU-OSHA, 2014a, 2014b, 2014c; Eurofound, 2016), potencial caldo de cultivo de burnout (Ansoleaga et al, 2011; Blanch, 2011; 2014; Blanch, Crespo & Sahagún, 2012; Blanch, Ochoa & Sahagún, 2012; Gil Monte & Moreno, 2007; Ochoa & Blanch, 2016), por incapacidad de afrontar aquellas demandas con los recursos disponibles (Bakker & Demerouti, 2007).

Esta sobrecarga equivale a una mutación sustantiva de la relación trabajo-tiempo en la agenda de los profesionales de enfermería, que incluye el aumento cuantitativo de las horas de trabajo, la densificación cualitativa del mismo –al comportar además procesos de informacionalización y de acumulación de multitareas complejas– y la dilución de los límites entre

los tiempos de trabajo y de vida (EU-OSHA, 2014a, 2014b, 2014c, 2015); Eurofound, 2016).

Así, pues, las condiciones de trabajo establecidas por las reformas neoliberales de los sistemas de salud pueden incluir elementos que funcionan como factores de protección psicosocial, fortaleciendo la salud y el bienestar laboral; pero también pueden funcionar como factores de riesgo laboral. Este doble proceso de mejora progresiva en lo concerniente a los aspectos materiales y tecnológicos y de empeoramiento de las condiciones relativas a carga y tiempo de trabajo contribuye al desplazamiento del foco de atención en el campo de la evaluación de riesgos laborales desde los factores ecofísicos, mecánicos, ergonómicos, técnicos e higiénicos hacia los riesgos psicosociales, especialmente a los asociados a los desajustes entre las demandas de trabajo y los recursos disponibles para afrontarlas con éxito (Bakker & Demerouti, 2007, Eurofound, 2016; Blanch, 2011; 2014 a; EU-OSHA, 2007, 2014 a, b, c).

Según el avance de resultados de la Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo, aplicada en 2015, la gestión de la crisis del último decenio ha dejado un fuerte impacto en las condiciones de trabajo y en la calidad de vida laboral de los trabajadores europeos (Eurofound, 2016; Eurostat, 2017). De este impacto se hace eco la literatura (Aiken et al, 2012, 2013; Alameddine, Baumann, Laporte & Deber, 2012; Buchan, O'May & Dussault, 2013; Buchan, Twigg, Dussault, Duffield & Stone 2015; EFN 2012 a; 2012b). En este contexto, tanto el gobierno español como el catalán, siguiendo recomendaciones de la Unión Europea, aplicaron políticas de austeridad implementando, mediante una sucesión de disposiciones legales, medidas de contención del gasto sanitario, especialmente en lo concerniente a reducción de la masa salarial y a su correspondiente traducción en el capítulo de personal. En esta tarea, se persiguió la cuadratura del círculo tratando de armonizar el mantenimiento de la "excelencia" del sistema de salud con su "sostenibilidad" económica, mediante una utópica combinación: menos salario, menos personal, más horas por profesional y jornada laboral más saturada. Este conjunto de medidas ha influido decisivamente en la dinámica de los servicios de salud, en las condiciones de empleo y en la experiencia laboral del personal sanitario, marcada por un aumento de la presión asistencial, de la saturación de rol y del ratio número de pacientes por profesional (Bacigalupe et al, 2016; Granero, 2017; Granero, Blanch, Roldán, Torralbas & Escayola, 2017).

En tales circunstancias, el trabajo de los profesionales del cuidado en salud, que ya de por sí comporta una alta carga de exigencias emocionales y cognitivas, se caracteriza por largas fases de actividad estresante

desarrollada en un tiempo marcado por la prisa, la rapidez, la urgencia y por momentos en los que predomina la impresión de “situación límite” y de “riesgo de colapso”. Tales experiencias tienden a ser vividas y contadas en términos de “exceso de trabajo” y de “déficit de tiempo” para desarrollarlo adecuadamente. Esta es la combinación viciosa de carga y tiempo que alimenta sentimientos de malestar general y de una compleja sintomatología física y psicológica que puede incluir componentes de desgaste emocional, agotamiento físico, saturación mental, mal humor, sentimiento de baja realización profesional, trato despersonalizado a colegas o a pacientes, frustración y una extensa gama de trastornos psicosomáticos (Ansoleaga et al, 2011; Blanch 2014, Eurofound 2016; Granero, 2017).

Desde los observatorios del mercado de trabajo de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) y la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND), se ha acumulado constancia de la distribución irregular de los diversos tipos de riesgos psicosociales según sectores profesionales; pero también de que, sin embargo, el estrés laboral y su derivación hacia el burnout –asociado a la *sobrecarga* crónica de un trabajo desarrollado en circunstancias difíciles, duras, penosas y agotadoras, a la intensificación de su ritmo y a la flexibilización de sus condiciones de ejecución– suelen presentar siempre altas tasas de prevalencia, comprendidas entre el 20 y el 30%, ocupando crónicamente las posiciones “top” en el ranking de los factores de impacto negativo de las condiciones laborales sobre la salud, compartiendo este lugar destacado con las patologías músculo-esqueléticas.

La *sobrecarga* de trabajo (*work overload*) consiste en un combinado de situación y experiencia de saturación y de exceso de tarea, de estar “business” (en permanentemente estado de “ocupación” en una tarea desarrollada bajo el signo de la prisa y la urgencia), acompañada de la percepción de falta de tiempo para terminarla o para ejecutarla adecuadamente y, a veces, también de la conciencia de “mala praxis profesional”. Esta experiencia remite a un estado (objetivo y percibido) en el que una persona operadora está o se siente incapaz de satisfacer eficaz y puntualmente las demandas cuantitativas y cualitativas de su tarea, encontrándose inmersa en una vivencia psicológicamente insatisfactoria de “exceso de trabajo” o de “falta de tiempo” para terminarlo todo o para realizarlo bien, de agenda saturada y de prisa y urgencia permanentes (Blanch 2017, Ceballos et al, 2015). Atrapada en estas circunstancias, la persona tiende a transferir esta experiencia a otras dimensiones de su vida personal y social.

En esta experiencia de *sobrecarga*, al igual que en la del mismo burnout, no siempre resultan claros los límites entre el peso de las circunstancias

objetivas de las condiciones de trabajo y el de los factores subjetivos en la patología. Pero las tendencias detectadas por la *Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo* (Eurofound, 2016) subrayan la importancia de las primeras, al constatar un número creciente de personas trabajadoras encuestadas que declaran (a) enfrentarse a un nivel muy elevado de exigencias del trabajo, y a la necesidad de trabajar más deprisa para cumplir con los plazos establecidos, a lo largo de jornadas de trabajo prolongadas y (b) experimentar una progresiva dilución de las fronteras entre la vida laboral y la privada, con un aumento creciente de los que declaran que «siempre» o «casi siempre» llegan a casa demasiado cansados para realizar algunas de las tareas domésticas necesarias y para dedicar el tiempo adecuado a su familia.

Ante este panorama, marcado por la desregulación neoliberal del tiempo de trabajo característico del fordismo, la Organización Internacional del Trabajo viene insistiendo en la reivindicación de un *tiempo de trabajo decente* como núcleo del “trabajo decente” (ILO, 1999), constructo con el que esta organización señala la distancia entre las condiciones de trabajo impuestas por exigencias del “mercado” y las exigibles considerando prioritariamente los criterios de salud, seguridad y calidad de vida laborales. En esta línea, propone posteriormente medidas para reducir el “déficit de trabajo decente” (ILO, 2001), señalando desafíos urgentes en el campo específico del “tiempo de trabajo decente” (Boulin et al, 2006).

En la empresa flexible posfordista dirigida según los cánones de la *nueva gestión* (Fernández, 2007), el tiempo de trabajo (duración, extensión, intensidad, ritmo, estabilidad, etc.), al igual que el salario, suele establecerse en función de las “necesidades del mercado”, a las que debe “adaptarse” toda organización –privada o pública– para ser “eficiente y competitiva”. Con ello, se pone entre paréntesis el artículo 24 de la Declaración Universal de Derechos Humanos Adoptada y proclamada por la Asamblea General de la ONU (1948), que en su Artículo 24 establece que “Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas” y crea unas condiciones laborales de alto riesgo psicosocial; esto es, de alta probabilidad de producción de un daño psicosocial en forma de un impacto negativo en la salud, el bienestar y la calidad de vida laboral como consecuencia de las condiciones de trabajo. Unas condiciones alejadas de las que propone la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) para los “entornos de trabajo saludables”, facilitadores de la “salud ocupacional” en tanto que “estado de bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su entorno de trabajo que las capacita para el desarrollo de sus proyectos y el logro de sus metas laborales”.



## OBJETIVO

El presente estudio se persigue un doble objetivo general: (1) Analizar las relaciones entre la (sobre) carga percibida de trabajo (características cuantitativas y cualitativas de la tarea y del tiempo disponible para realizarla) y la valoración de la propia experiencia laboral medida a través de indicadores de condiciones de trabajo, bienestar laboral, burnout y engagement. (2) Reflexionar y discutir sobre las implicaciones teóricas y las potenciales aplicaciones prácticas de la información generada.

## MÉTODO

El diseño del estudio fue de carácter descriptivo y transversal. Su fase de trabajo de campo tuvo lugar a lo largo de los años 2014 y 2015. Participaron voluntariamente en el estudio, un total de 1760 profesionales de enfermería laboralmente que en esos años estaban laboralmente activas y pertenecientes a la población total de unas cuarenta mil que estaban registradas en el *Colegio oficial de Enfermeras y Enfermeros de Barcelona* (COIB) un 88 % de las cuales eran mujeres. La técnica de muestreo fue no probabilística y consecutiva.

Las variables de estudio relacionadas con la calidad de vida laboral fueron medidas por medio de una encuesta cuyo cuestionario incluyó bloques referidos a *condiciones de trabajo* (materiales, sociales, contractuales, temporales, etc.) medidas por el cCT (Blanch et al, 2010a) y a *bienestar laboral* (valoraciones sobre diversos aspectos de la propia experiencia de trabajo relativos a afectos, competencias y expectativas, así como a efectos colaterales de las condiciones de trabajo –somatización, agotamiento, frustración–) medidas por el cBLG (Blanch et al, 2010b), a *burnout* (MBI, factores agotamiento, cinismo y eficacia, versión en español de Bressó et al, 2007) y a *engagement* (UWES, factores vigor, dedicación y absorción, versión en español de Salanova & Schaufeli, 2009). Dentro del mismo cuestionario, la variable (sobre) carga de trabajo se midió mediante dos indicadores distintos: el *tiempo* y la *carga* de trabajo. Para la medida del “tiempo”, se aplicó una escala mono ítem de formato Likert con rangos de 1 (*me falta tiempo...*) a 7 (*me sobra tiempo...*)... *para hacer bien todo mi trabajo*. La variable “carga” se midió con otro ítem singular, también en formato Likert, esta vez con rangos de 0 (pésima) a 10 (óptima).

Las personas participantes fueron informadas sobre el propósito general de la investigación y recibieron garantías en cuanto a confidencialidad y anonimato de su participación. El estudio formó parte de una investigación



específica sobre “*Calidad de vida laboral de las enfermeras: evaluación y propuestas de mejora*”, que fue aprobada por la Comisión de Bioética de la Universidad de Barcelona y se inscribió en un proyecto más amplio sobre *Calidad de vida laboral en profesiones de servicio de atención al público*, que a su vez contó con la luz verde de la correspondiente comisión de la Universidad Autónoma de Barcelona.

## RESULTADOS

Del conjunto de los datos sobre las relaciones entre la carga de trabajo y las puntuaciones relativas a condiciones de trabajo, bienestar laboral, *burnout* y *engagement*, se distinguirá los que tratan de la carga de trabajo en términos de tiempo disponible y de volumen de tarea.

En cuanto al tiempo disponible para satisfacer las demandas organizacionales de trabajo dentro de la jornada laboral, la puntuación media del conjunto de participantes fue de 3,1 (desviación estándar = 1,9), en un rango de 1 a 7, donde se asume que las puntuaciones de 1 a 3 indican “me falta” tiempo, que la de 4 equivale a “me basta” con el tiempo disponible y de 5 a 7 indican “me sobra” tiempo. Un 56,8% de las enfermeras valoraron que les faltaba tiempo para hacer bien el trabajo dentro de la jornada laboral, mientras que a un 22,9% le bastaba con ese tiempo y a un 20,3% incluso le sobraba.

Los resultados vinculados a las relaciones existentes entre el “tiempo” de trabajo disponible y las condiciones de trabajo, el bienestar laboral general, el *burnout* y el *engagement*, se muestran en las tablas siguientes, donde se especifican la media, la desviación estándar, los grados de libertad (gl), el análisis de varianza (F), las relaciones estadísticamente significativas ( $p < 0,05$ ), con especificación del tamaño del efecto (bajo  $\leq 0,30$  y moderado\*  $> 0,30$  a  $0,80$ ) y las relaciones que no lo son ( $p \geq 0,05$ ).

El análisis de los datos obtenidos pone en evidencia diferencias estadísticamente significativas entre las categorías de “tiempo de trabajo” (“me falta”, “me basta”, “me sobra”... tiempo para realizar el trabajo que me demanda la organización), correspondiendo a la de “me falta” las puntuaciones más bajas en todas las escalas y factores del cuestionario de *condiciones de trabajo* (Tabla 1). En contraste y en coherencia con los datos anteriores, tal como aparece en la Tabla 2, la “falta” de tiempo fue asociada a más bajas puntuaciones en los indicadores del factor bienestar psicosocial (escalas de expectativas, competencias y afectos) y a más altas puntuaciones en el factor “efectos colaterales” de las condiciones de trabajo (escalas de somatización, desgaste y alienación). Asimismo, esa “falta” de tiempo apareció también asociada a más bajas puntuaciones en los indicadores de eficacia (MBI),

vigor, dedicación y absorción (UWES), al tiempo que comportó más altas puntuaciones en cinismo y agotamiento (MBI).

Cuando se tiene en cuenta el tamaño del efecto de las diferencias estadísticamente significativas, se observa igualmente la misma tendencia general: las puntuaciones más altas en determinados aspectos de las condiciones de trabajo, del bienestar laboral general, y del *engagement*, al tiempo que las puntuaciones más bajas en otros aspectos de los efectos colaterales y del burnout, correspondieron al colectivo que respondió que “le sobraba tiempo”, ocurriendo exactamente lo contrario en las puntuaciones dadas por el colectivo que declaró que “le faltaba tiempo”.

En lo que concierne a la variable “carga de trabajo”, medida en un rango de 0 a 10, destacan los siguientes datos: fue valorada como pésima (puntuaciones de 0 a 2,5) en un 25,3% de los casos, como mala (> 2,5 a 5) en un 36,8%, como buena (> 5 a 7,5) en un 20,1% y como óptima (> 7,5 a 10) en un 17,8%. Los resultados vinculados a las relaciones entre las puntuaciones dadas a carga de trabajo y las dadas a condiciones de trabajo, bienestar laboral general, *burnout* y *engagement*, están expuestos en las tablas 3, 4 y 5, donde se especifican la media, la desviación estándar, los grados de libertad (gl), el análisis de varianza (F), las relaciones estadísticamente significativas ( $p < 0,05$ ), con especificación del tamaño del efecto (bajo  $\leq 0,30$ , moderado\*  $> 0,30$  a  $0,80$  y alto\*\*  $> 0,80$ ), y las relaciones estadísticamente no significativas ( $p \geq 0,05$ ).

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre la carga de trabajo (pésima, mala, buena y óptima) y algunas variables asociadas a las condiciones de trabajo (adaptación persona-organización, ajuste organización-persona, entorno social, entorno material, desarrollo y regulación), al bienestar laboral general (alienación, desgaste, somatización, expectativas, competencias y afectos), al *burnout* (cinismo, eficacia profesional y agotamiento) y al *engagement* (absorción, dedicación y vigor). Algunas de las diferencias estadísticamente significativas destacan por un tamaño del efecto moderado\* o alto\*\*, tal como aparece en las tablas 3-5. En tales relaciones de la “carga” con las otras variables, se observa la misma tendencia ya identificada a propósito de la variable “tiempo”, pero aun con más intensidad:

- En la valoración general de las condiciones de trabajo y los aspectos asociados (adaptación persona-organización, ajuste organización-persona, entorno social, entorno material, desarrollo y regulación), en la del bienestar psicosocial y los aspectos asociados (expectativas, competencias y afectos), así como en la del *engagement* y aspectos asociados (absorción, dedicación y vigor), el ranking de las puntuaciones muestra una ordenación lógica, correspondiendo las más altas al colectivo que percibió su carga como óptima, seguidas de las que la

- percibieron como buena, luego de las de quienes la valoraron como mala y finalmente de las del grupo que la calificó de pésima.
- Por otra parte, en lo que respecta a efectos colaterales y aspectos asociados (alienación, desgaste y somatización), así como a cinismo y a agotamiento en tanto que dimensiones del *burnout*), obtuvieron las puntuaciones más altas quienes percibieron su carga de trabajo como pésima, seguidas (por orden) de las que la percibieron como mala, buena y óptima.

**Tabla 1. Relación Tiempo de trabajo con condiciones de trabajo**

	n=1760	Tiempo y tarea	n	Media	DE	gl	F	Sig	D de Cohen (d)	
									Me basta	Me sobra
Condiciones de trabajo		Me falta tiempo	1000	5,6	1,5	2	16,6	< 0,001	-0,28	-0,50*
		Me basta	403	5,9	1,5					-0,22
		Me sobra tiempo	357	6,1	1,6					
Organización y persona		Me falta tiempo	1000	5,7	1,8	2	12,6	< 0,001	-0,06	-0,18
		Me basta	403	6,0	1,7					-0,12
		Me sobra tiempo	357	6,2	1,8					
Organización y entorno		Me falta tiempo	1000	6,4	1,5	2	8,8	< 0,001	-0,16	-0,23
		Me basta	403	6,7	1,4					-0,07
		Me sobra tiempo	357	6,8	1,6					
Organización y método		Me falta tiempo	1000	4,7	1,9	2	17,9	< 0,001	-0,18	-0,35*
		Me basta	403	5,0	1,8					-0,18
		Me sobra tiempo	357	5,4	1,9					
Adaptación persona-organización		Me falta tiempo	1000	6,5	1,7	2	8,6	< 0,001	-0,07	-0,26
		Me basta	403	6,6	1,7					-0,19
		Me sobra tiempo	357	7,0	1,7					
Ajuste organización-persona		Me falta tiempo	1000	4,8	2,4	2	11,5	< 0,001	-0,19	-0,26
		Me basta	403	5,3	2,3					-0,08
		Me sobra tiempo	357	5,5	2,4					
Entorno social		Me falta tiempo	1000	6,9	1,8	2	5,4	0,005	-0,12	-0,18
		Me basta	403	7,1	1,7					-0,07
		Me sobra tiempo	357	7,2	1,8					
Entorno material		Me falta tiempo	1000	6,0	1,8	2	7,6	0,001	-0,16	-0,21
		Me basta	403	6,2	1,7					-0,06
		Me sobra tiempo	357	6,3	1,9					
Desarrollo		Me falta tiempo	1000	4,6	2,2	2	4,5	0,011	-0,06	-0,18
		Me basta	403	4,7	2,1					-0,12
		Me sobra tiempo	357	5,0	2,2					
Regulación		Me falta tiempo	1000	4,8	1,9	2	36,5	< 0,001	-0,28	-0,50*
		Me basta	403	5,4	1,8					-0,22
		Me sobra tiempo	357	5,8	1,9					

**Tabla 2. Relación Tiempo de trabajo con bienestar laboral, burnout y engagement**

	n=1760	Tiempo y tarea	n	Media	DE	gl	F	Sig	D de Cohen (d)	
									Me basta	Me sobra
<b>Bienestar laboral general</b>		Me falta tiempo	1000	3,5	0,6	2	3,5	<b>0,032</b>	0,11	0,14
		Me basta	403	3,4	0,7					0,03
		Me sobra tiempo	357	3,4	0,7					
<b>Efectos colaterales</b>		Me falta tiempo	1000	2,8	1,5	2	31,6	< <b>0,001</b>	0,27	0,46*
		Me basta	403	2,4	1,5					0,19
		Me sobra tiempo	357	2,1	1,5					
<b>Bienestar psicosocial</b>		Me falta tiempo	1000	4,2	1,3	2	21,2	< <b>0,001</b>	-0,20	-0,38*
		Me basta	403	4,4	1,2					-0,19
		Me sobra tiempo	357	4,7	1,4					
<b>Alienación</b>		Me falta tiempo	1000	2,4	1,7	2	24,1	< <b>0,001</b>	0,22	0,41*
		Me basta	403	2,0	1,7					0,19
		Me sobra tiempo	357	1,7	1,7					
<b>Desgaste</b>		Me falta tiempo	1000	3,6	1,6	2	65,3	< <b>0,001</b>	0,43	0,65*
		Me basta	403	2,9	1,7					0,22
		Me sobra tiempo	357	2,5	1,7					
<b>Somatización</b>		Me falta tiempo	1000	2,5	1,6	2	15,0	< <b>0,001</b>	0,22	0,30
		Me basta	403	2,1	1,6					0,07
		Me sobra tiempo	357	2,0	1,6					
<b>Expectativas</b>		Me falta tiempo	1000	4,1	1,3	2	21,3	< <b>0,001</b>	-0,14	-0,40
		Me basta	403	4,3	1,2					-0,26
		Me sobra tiempo	357	4,6	1,4					
<b>Competencias</b>		Me falta tiempo	1000	4,4	1,4	2	12,5	< <b>0,001</b>	-0,17	-0,29
		Me basta	403	4,6	1,4					-0,12
		Me sobra tiempo	357	4,8	1,6					
<b>Afectos</b>		Me falta tiempo	1000	4,1	1,5	2	22,2	< <b>0,001</b>	-0,24	-0,38*
		Me basta	403	4,4	1,4					-0,16
		Me sobra tiempo	357	4,6	1,6					
<b>Cinismo</b>		Me falta tiempo	1000	8,2	6,1	2	9,6	< <b>0,001</b>	0,18	0,23
		Me basta	403	7,1	5,5					0,06
		Me sobra tiempo	357	6,7	6,3					
<b>Eficacia profesional</b>		Me falta tiempo	1000	27,2	5,7	2	0,6	0,572		
		Me basta	403	26,9	6,1					
		Me sobra tiempo	357	27,4	6,7					
<b>Agotamiento</b>		Me falta tiempo	1000	13,4	8,5	2	44,4	< <b>0,001</b>	0,36*	0,52*
		Me basta	403	10,4	7,7					0,17
		Me sobra tiempo	357	9,1	8,0					
<b>Absorción</b>		Me falta tiempo	1000	19,7	6,7	2	3,9	<b>0,020</b>	0,16	-0,01
		Me basta	403	18,6	6,7					-0,16
		Me sobra tiempo	357	19,7	7,3					
<b>Dedicación</b>		Me falta tiempo	1000	19,5	6,7	2	4,6	<b>0,010</b>	-0,02	-0,18
		Me basta	403	19,6	6,7					-0,16
		Me sobra tiempo	357	20,7	7,0					
<b>Vigor</b>		Me falta tiempo	1000	20,8	6,9	2	14,2	< <b>0,001</b>	0,00	-0,32*
		Me basta	403	20,8	7,0					-0,31*
		Me sobra tiempo	357	23,0	7,0					

Tamaño del efecto D de Cohen (d): Bajo ≤ 0,30; moderado\* > 0,30 a 0,80; y alto\*\* > 0,80

**Tabla 3. Carga de trabajo en relación con condiciones de trabajo**

n=1760	Carga de trabajo	n	Media	DE	gl	F	Sig	D de Cohen (d)		
								Carga de trabajo		
								> 2,5-5	> 5-7,5	> 7,5-10
Condiciones de trabajo	0 a 2,5	445	4,4	1,4	3	304,8	< 0,001	-1,05**	-1,75**	-1,70**
	> 2,5-5	647	5,7	1,1					-0,84**	-0,88**
	> 5-7,5	354	6,7	1,1						-0,11
	> 7,5-10	314	6,8	1,4						
	0 a 2,5	445	4,6	1,7	3	170,2	< 0,001	-0,78*	-1,36**	-1,32**
	> 2,5-5	647	5,8	1,5					-0,62*	-0,63*
	> 5-7,5	354	6,7	1,5						-0,05
	> 7,5-10	314	6,8	1,7						
	0 a 2,5	445	5,6	1,8	3	122,0	< 0,001	-0,68*	-1,01**	-1,06**
	> 2,5-5	647	6,6	1,2					-0,46*	-0,57*
	> 5-7,5	354	7,1	1,2						-0,14
	> 7,5-10	314	7,3	1,4						
	0 a 2,5	445	3,1	1,6	3	422,6	< 0,001	-1,19**	-2,11**	-2,00**
	> 2,5-5	647	4,8	1,3					-1,03**	-1,04**
	> 5-7,5	354	6,2	1,3						-0,11
	> 7,5-10	314	6,3	1,7						
	0 a 2,5	445	6,0	1,9	3	52,9	< 0,001	-0,33*	-0,65*	-0,76*
	> 2,5-5	647	6,5	1,5					-0,36*	-0,51*
	> 5-7,5	354	7,1	1,5						-0,16
	> 7,5-10	314	7,3	1,6						
0 a 2,5	445	3,2	2,2	3	211,7	< 0,001	-0,93**	-1,58**	-1,41**	
> 2,5-5	647	5,1	2,0					-0,68*	-0,59*	
> 5-7,5	354	6,4	1,9						0,04	
> 7,5-10	314	6,3	2,3							
0 a 2,5	445	6,1	2,1	3	66,4	< 0,001	-0,52*	-0,74*	-0,80*	
> 2,5-5	647	7,1	1,5					-0,29	-0,40*	
> 5-7,5	354	7,5	1,4						-0,13	
> 7,5-10	314	7,7	1,6							
0 a 2,5	445	5,0	2,1	3	107,3	< 0,001	-0,61*	-0,95**	-1,01**	
> 2,5-5	647	6,1	1,4					-0,46*	-0,56*	
> 5-7,5	354	6,8	1,5						-0,10	
> 7,5-10	314	6,9	1,5							
0 a 2,5	445	3,1	2,0	3	185,4	< 0,001	-0,85**	-1,45**	-1,32**	
> 2,5-5	647	4,7	1,8					-0,67*	-0,60*	
> 5-7,5	354	5,9	1,8						0,03	
> 7,5-10	314	5,8	2,2							
0 a 2,5	445	3,1	1,5	3	644,1	< 0,001	-1,37**	-2,54**	-2,50**	
> 2,5-5	647	5,0	1,3					-1,27**	-1,41**	
> 5-7,5	354	6,5	1,0						-0,29	
> 7,5-10	314	6,9	1,5							

Tamaño del efecto *D de Cohen (d)*: Bajo ≤ 0,30; moderado\* > 0,30 a 0,80; y alto\*\* > 0,80

**Tabla 4. Carga de trabajo en relación con bienestar laboral general**

	n=1760	Carga de trabajo	n	Media	DE	gl	F	Sig	D de Cohen (d)		
									Carga de trabajo		
<b>Bienestar laboral general</b>	0 a 2,5	445	3,4	0,7	3	1,1	0,362	-0,08	-0,02	-0,11	
	> 2,5-5	647	3,5	0,6					0,06	-0,03	
	> 5-7,5	354	3,4	0,7						-0,09	
	> 7,5-10	314	3,5	0,6							
<b>Efectos colaterales</b>	0 a 2,5	445	3,4	1,4	3	83,1	< 0,001	0,56*	<b>1,02**</b>	<b>0,89**</b>	
	> 2,5-5	647	2,6	1,4					0,46*	0,36*	
	> 5-7,5	354	1,9	1,4						-0,08	
	> 7,5-10	314	2,1	1,5							
<b>Bienestar psicosocial</b>	0 a 2,5	445	3,5	1,2	3	131,5	< 0,001	-0,75*	<b>-1,22**</b>	<b>-1,15**</b>	
	> 2,5-5	647	4,4	1,2					-0,49*	-0,46*	
	> 5-7,5	354	4,9	1,2						0,01	
	> 7,5-10	314	4,9	1,3							
<b>Alienación</b>	0 a 2,5	445	3,1	1,6	3	80,7	< 0,001	0,54*	<b>1,00**</b>	<b>0,88**</b>	
	> 2,5-5	647	2,2	1,6					0,45*	0,36*	
	> 5-7,5	354	1,5	1,5						-0,08	
	> 7,5-10	314	1,6	1,6							
<b>Desgaste</b>	0 a 2,5	445	4,2	1,5	3	96,3	< 0,001	0,60*	<b>1,13**</b>	<b>0,94**</b>	
	> 2,5-5	647	3,2	1,6					0,52*	0,37*	
	> 5-7,5	354	2,4	1,6						-0,12	
	> 7,5-10	314	2,6	1,8							
<b>Somatización</b>	0 a 2,5	445	3,0	1,6	3	52,0	< 0,001	0,40*	0,80*	0,69*	
	> 2,5-5	647	2,4	1,5					0,41	0,31	
	> 5-7,5	354	1,8	1,4						-0,09	
	> 7,5-10	314	1,9	1,5							
<b>Expectativas</b>	0 a 2,5	445	3,4	1,2	3	115,4	< 0,001	-0,65*	<b>-1,14**</b>	<b>-1,14**</b>	
	> 2,5-5	647	4,2	1,2					-0,49	-0,51*	
	> 5-7,5	354	4,8	1,2						-0,03	
	> 7,5-10	314	4,8	1,3							
<b>Competencias</b>	0 a 2,5	445	3,7	1,5	3	82,1	< 0,001	-0,59*	<b>-0,93**</b>	<b>-0,89**</b>	
	> 2,5-5	647	4,6	1,3					-0,39*	-0,38*	
	> 5-7,5	354	5,1	1,3						0,00	
	> 7,5-10	314	5,1	1,4							
<b>Afectos</b>	0 a 2,5	445	3,2	1,4	3	135,6	< 0,001	<b>-0,81**</b>	<b>-1,26**</b>	<b>-1,15**</b>	
	> 2,5-5	647	4,3	1,3					-0,47*	-0,40*	
	> 5-7,5	354	4,9	1,3						0,05	
	> 7,5-10	314	4,9	1,5							

Tamaño del efecto D de Cohen (d): Bajo ≤ 0,30; moderado\* > 0,30 a 0,80; y alto\*\* > 0,80

Tabla 5. Carga de trabajo en relación con burnout y engagement

	n=1760	Carga de trabajo	n	Media	DE	gl	F	Sig	D de Cohen (d)			
									Carga de trabajo			
									> 2,5-5	> 5-7,5	> 7,5-10	
Burnout	Cinismo	0 a 2,5	445	9,8	6,2	3	40,5	< 0,001	0,33*	0,72*	0,57*	
		> 2,5-5	647	7,9	5,8					0,41*	0,27	
		> 5-7,5	354	5,6	5,3							-0,13
		> 7,5-10	314	6,3	6,1							
	Eficacia profesional	0 a 2,5	445	27,0	6,1	3	3,3	0,021	0,04	0,00	-0,17	
		> 2,5-5	647	26,8	5,5						-0,03	-0,22
		> 5-7,5	354	27,0	6,3							-0,17
		> 7,5-10	314	28,1	6,4							
	Agotamiento	0 a 2,5	445	16,9	8,1	3	100,7	< 0,001	0,70*	<b>1,14**</b>	<b>0,92**</b>	
		> 2,5-5	647	11,4	7,6						0,44*	0,27
		> 5-7,5	354	8,2	7,0							-0,14
		> 7,5-10	314	9,3	8,5							
Absorción	0 a 2,5	445	17,9	7,1	3	21,3	< 0,001	-0,13	-0,42*	-0,45*		
	> 2,5-5	647	18,8	6,3						-0,31	-0,36*	
	> 5-7,5	354	20,8	6,5							-0,06	
	> 7,5-10	314	21,2	7,3								
Engagement	Dedicación	0 a 2,5	445	17,5	7,6	3	41,5	< 0,001	-0,23	-0,59*	-0,66*	
		> 2,5-5	647	19,1	6,5						-0,38*	-0,47*
		> 5-7,5	354	21,5	5,6							-0,11
		> 7,5-10	314	22,1	6,0							
	Vigor	0 a 2,5	445	18,7	7,3	3	55,5	< 0,001	-0,28	-0,68*	-0,78*	
		> 2,5-5	647	20,6	6,4						-0,43*	-0,55*
		> 5-7,5	354	23,3	6,4							-0,12
		> 7,5-10	314	24,1	6,6							

Tamaño del efecto *D de Cohen (d)*: Bajo  $\leq 0,30$ ; moderado\*  $> 0,30$  a  $0,80$ ; y alto\*\*  $> 0,80$

## DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación consistió en aportar evidencia empírica sobre la relación entre la carga de trabajo percibida y la valoración de una serie de aspectos concernientes a la calidad de la propia experiencia laboral. El conjunto de los resultados obtenidos confirman las estrechas relaciones entre las demandas cuantitativas y cualitativas de trabajo y el tiempo disponible para satisfacerlas, por un lado, y por otro la calidad de la propia experiencia laboral medida a través de indicadores de condiciones de trabajo, bienestar laboral, *burnout* y *engagement*.

Los datos expuestos subrayan el papel del tiempo y la carga laborales como indicadores cruciales de la calidad de vida en el trabajo. En esta línea apuntan estudios de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2014 a; 2014 b) y de EUROFOUND (2010; 2016). Según el primero de estos informes, el factor de riesgo más comúnmente señalado por los trabajadores europeos encuestados en 2014 fue el tener “*demasiado poco tiempo y demasiado trabajo*” (23,0%). En nuestro estudio, se observaron tendencias similares, aunque más acentuadas, hasta el punto de que más de la mitad de las personas participantes señaló la falta de tiempo como un factor relevante en su experiencia laboral. Ello puede explicarse en parte por el hecho de que el estudio europeo fue realizado con muestras de trabajadores en general, mientras que el presente estuvo focalizado en el colectivo específico y especial de enfermería. En general se detectó una relación estrecha, significativa y directa de esta compleja variable de carga-tiempo laboral con las condiciones de trabajo en general, con el bienestar psicosocial y con el *engagement*. Asimismo, se observó una relación inversa entre la misma y los efectos colaterales de las condiciones de trabajo y los factores negativos asociados al *burnout* (cinismo y agotamiento). Sin embargo, el funcionamiento de carga y tiempo aparecieron algo diferenciados: mientras en relación al tiempo de trabajo las diferencias observadas fueron estadísticamente significativas, pero con un tamaño del efecto de bajo a moderado, en lo concerniente a la carga de trabajo, este tamaño fue de moderado a alto.

Así pues, se puso de manifiesto la estrecha asociación entre las vivencias del tiempo y de la carga de laborales con las valoraciones de las condiciones de trabajo, del bienestar laboral y del compromiso con el trabajo. A la vez, se hizo patente que a menos carga y tiempo de trabajo correspondió una menor intensidad percibida en cuanto a efectos colaterales y a factores negativos asociados al *burnout*; siendo estas relaciones más acentuadas en lo relativo a “carga” de trabajo, el predictor más sensible de la sobrecarga. Esta diferencia entre “tiempo” y “carga” de trabajo, puede ser debida a que las enfermeras tienden a relacionar su carga de trabajo a actividades percibidas como de obligatorio cumplimiento, mientras que asocian su tiempo de trabajo a actividades de carácter menos imperativo, que deberían realizarse para mejorar la calidad de la atención, de los cuidados y de los registros enfermeros, pero solo en la medida en que el tiempo disponible las permita y facilite. En esta línea, Bogaert y colaboradores (2017) observaron que un colectivo de enfermeras de hospital expresó sus dificultades para mantener un buen trato profesional con sus pacientes por falta de tiempo disponible, precisamente por una prolongada sobrecarga laboral, que conllevaba bajos



niveles de eficacia percibida, percepciones de mala praxis profesional y quejas por fatiga, dolor de cabeza y sentimientos de frustración.

En su conjunto, los datos expuestos son concordantes con los aportados por la literatura científica (Aiken et al, 2012; 2013; Drobic, Beham & Prag, 2010; Duxbury, Lyons & Higgins, 2008; Gil-Monte & Moreno, 2007; Tummers, Bekkers, Vink & Musheno, 2015) y con estudios promovidos por EU-OSHA y Eurofound (EU-OSHA, 2009; 2014b; Eurofound, 2010; 2016; Eurofound & EU-OSHA, 2014), según los cuales las personas trabajadoras en general suelen hacer una valoración moderadamente positiva de las condiciones de realización de su trabajo y de su propia experiencia laboral, al tiempo que dan suficientes pistas para la consideración del sobretrabajo (*overwork*) o la sobrecarga del mismo (*work overload*) como el principal estresor laboral en el mundo contemporáneo.

También concuerdan muy especialmente con los de una investigación desarrollada por el Observatorio Europeo de Riesgos y dedicada a la estimación del coste del estrés y los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo (EU-OSHA, 2014a), basada en una revisión bibliográfica de la literatura empírica actual sobre los diversos efectos de los riesgos psicosociales en el trabajo. El informe enfatizó los costes a escala social, sectorial, organizacional e individual (en los planos físico y psicológico). Según sus conclusiones, las organizaciones se ven principalmente afectadas por los costes relacionados con la asistencia sanitaria, las bajas y sustituciones, la pérdida de productividad y de competitividad, la accidentalidad, la rotación del personal, el absentismo y el presentismo; mientras que los principales costes para las personas tienen que ver con el deterioro de su salud y de su calidad de vida. Tales costes, según el mismo estudio, también afectan en última instancia a las mismas economías nacionales. De todo ello se infiere una conclusión general: los costes financieros del estrés laboral y de los riesgos psicosociales en el trabajo en general constituyen un argumento decisivo para la justificación económica de las políticas preventivas en este campo.

De la investigación realizada derivan ciertas implicaciones teóricas y prácticas. Que remiten en primer lugar a un conocimiento del tema objeto de estudio, situado en el contexto de Barcelona, en el marco de cambios en la organización y gestión del sistema sanitario y de recortes por la crisis, aspectos que configuran, mantienen, refuerzan, amenazan y empeoran la calidad de vida laboral de los profesionales del cuidado en salud.

Por el lado teórico, refuerza la tesis de la relevancia de las condiciones de trabajo en la motivación, satisfacción y eficacia laboral del personal de enfermería. A ese respecto, aporta argumentos empíricos sobre la urgencia de una respuesta política y organizacional al empeoramiento de determinados

aspectos de las condiciones de trabajo de este sector profesional, entre los que destaca la presión asistencial derivada de una combinación viciosa de carga y tiempo de trabajo.

Especialmente destacable es el hecho empíricamente constatado de que de las 1760 personas que participaron en la investigación, 1000 (el 56,82%) declararon que les faltaba tiempo para hacer (bien todo su trabajo), circunstancia que, cuando deviene crónica, se convierte en un importante factor de riesgo de burnout. Este porcentaje, que dobla el que normalmente aparece en los estudios epidemiológicos sobre burnout, indica que entre estas mil personas se encuentran las que ya están en proceso de quemarse por el trabajo y otra porción del colectivo de profesionales que están en zona de alto riesgo de quemarse, si se mantienen las actuales circunstancias. Este debería constituir el colectivo diana de una intervención preventiva.

De la información generada se desprenden algunas reflexiones que inducen a recomendaciones:

- a. La sobrecarga de trabajo del personal de enfermería no es sólo un problema laboral individual. También es un problema serio para la organización del centro de salud y para el conjunto del sistema sanitario. La evaluación continua de este riesgo psicosocial es un imperativo de la salud ocupacional de las personas y un desafío para los centros sanitarios que se proyectan como organizaciones saludables.
- b. Los costes personales, organizacionales y sistémicos de la no evaluación ni prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo de enfermería son mucho más elevados que los de evaluarlos y prevenirlos. Por ello, prevenir estos riesgos y promover la calidad de vida laboral de las enfermeras es una buena apuesta, un buen ahorro, una buena inversión y un buen negocio para el mismo sistema sanitario.
- c. La presión asistencial resultante de un exceso de carga y un déficit de tiempo para sobrellevarla –que constituye un terreno abonado para el burnout– puede reducirse reajustando el ratio profesional/paciente. Este reajuste comporta un sobrecoste económico compensable por un previsible incremento de los niveles de satisfacción, motivación y rendimiento laborales y de calidad del servicio prestado a los pacientes y a la comunidad.
- d. Una apuesta decidida por la promoción de la calidad de vida laboral de las enfermeras que vaya más allá de la retórica sobre la evaluación y la prevención de riesgos comporta cambios en algunas prioridades del sistema de salud, en aspectos centrales de la cultura organizacional y del estilo de gestión del sistema de salud orientados a la evaluación y prevención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos de trabajo saludables.

## REFERENCIAS

- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M... & Tishelman, C. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *British Medical Journal*, 344, e1717. DOI: 10.1136/bmj.e1717. Disponible en: <http://www.bmj.com/content/bmj/344/bmj.e1717.full.pdf>
- Aiken LH, Sloane DM, Bruyneel L, Van den Heede K, Sermeus W. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*. 50(2), 143–153.
- Alameddine, M.1., Baumann A., Laporte, A., Deber, R. (2012). A narrative review on the effect of economic downturns on the nursing labour market: implications for policy and planning. *Human Resources in Health*. 20,10-23. DOI: 10.1186/1478-4491-10-23.
- Ansoleaga, E., Toro, J. P., Godoy, L., Stecher, A. & Blanch, J., (2011). Malestar psicofisiológico en profesionales de la salud pública de la Región Metropolitana. *Revista Médica de Chile*, 139, 1185–1191. DOI: 10.4067/S0034-98872011000900011. Disponible en: <http://scielo.cl/pdf/rmc/v139n9/art11.pdf>
- Bacigalupe, A, Martin, U., Font, R., González-Rábago, Y. & Bergantiños, N. (2016). Austeridad y privatización sanitaria en época de crisis: ¿existen diferencias entre las comunidades autónomas? *Gaceta Sanitaria*, 30(1):47-51.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bawden, D. & Robinson, L. (2008). The dark side of information: Overload anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.
- Blanch, J. M. (2011). *Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales bajo la Nueva Gestión*. Formación Continuada a Distancia (FOCAD) (1-33). Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España. Disponible en: <http://www.es.scribd.com/doc/181362793/condiciones-de-trabajo-y-riesgos-psicosociales-bajo-la-nueva-gestion-pdf>
- Blanch, J. M. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantiliza- dos. *Papeles del Psicólogo*. 35(1), 40-47. DOI: 10.1080/15379418
- Blanch, J. M. (2017). Procesos psicosociales en el empleo, el desempleo y el subempleo. Barcelona. UOC. (E-Book. En prensa).
- Blanch, J. M., Sahagún, M. y Cervantes, G. (2010). Estructura factorial de la Escala de Condiciones de Trabajo. Factor structure of Working Conditions Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 26 (3), 175-189. DOI:10.5093/tr2010v26n3a2. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v26n3/v26n3a02.pdf>
- Blanch, J. M., Sahagún, M; Cantera, L. y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. Questionnaire of General Labor Well-Being: Structure and Psychometric Properties. *Revista de Psicología Del Trabajo y las Organizaciones. Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (2), 157-170. DOI:10.4321/S1576-59622010000200007. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/record/165931>
- Blanch, J. M.; Ochoa, P.J. y Sahagún, M.A (2012). Resignificación del trabajo y de la profesión médica bajo la nueva gestión sanitaria. In Ansoleaga, E.; Artaza, O. y Suárez, J. (Eds.). *Personas que cuidan Personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (165-175). Santiago de Chile: OPS/OMS - Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud. Disponible en: [http://www.paho.org/mex/index.php?option=com\\_docman&Itemid=329](http://www.paho.org/mex/index.php?option=com_docman&Itemid=329)
- Blanch, J. M.; Crespo, F.J. y Sahagún, M.A (2012). Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencial y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada. In Ansoleaga, E.; Artaza, O. y Suárez, J. (Eds.). *Personas que cuidan Personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (176-182). Santiago de Chile: OPS/OMS - Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud. Disponible en: [http://www.paho.org/mex/index.php?option=com\\_docman&Itemid=329](http://www.paho.org/mex/index.php?option=com_docman&Itemid=329)
- Blanch, J. M.; Stecher, A. (2009). La empresarización de servicios públicos y sus efectos colaterales». En: T. Wittke y P. Melogno (comps.). *Psicología y organización del Trabajo. Producción de subjetividad en la organización del trabajo* (191-209). Montevideo: Psicolibros.
- Blanch, J. M.; Stecher, A. (2010). Organizaciones excelentes como factores de riesgo psicosocial. En: M. A. Carrillo (coord.). *Psicología y Trabajo: Experiencias de investigación en Iberoamérica* (88-109). México: U. A. Querétaro.
- Boulin, J.-Y.; Lallement, M.; Messenger, J. C.& Michon, F. (Eds.) (2006). *Decent Working Time. New trends, new Issues*. Geneve: International Labour Office. Disponible en: [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WC-MS\\_071859/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WC-MS_071859/lang--en/index.htm)
- Bogaert, P., Van, Peremans, L., Heusden, D. Van, Verspuy, M., Kureckova, V., Cruys, Z. Van De, et al. (2017) Predictors of burnout, work engagement and nurse reported job outcomes and quality of care: a mixed method study. *BMC Nursing*, 1-14. DOI: 10.1186/s12912-016-0200-4
- Bresó, E.; Salanova, M.; Schaufeli, W. B. & Nogareda, C. (2007). *Síndrome de estar quemado por el trabajo, "Burnout". Instrumento de medición*. Nota Técnica de Prevención, 732. Barcelona: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

- Buchan J, O'May F, Dussault G. (2013). Nursing workforce policy and the economic crisis: a global overview. *Journal of Nursing Scholarship*. 45(3):298-307. DOI: 10.1111/jnu.12028
- Eurofound (2010). *Work-related stress*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Drobnič S, Beham B, Prag P. (2010). Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe. *Social Indicators Research*. 99(2):205–225.
- Duxbury, L., Lyons, S., & Higgins, C. (2008). Too Much to do, and Not Enough Time: An Examination of Role Overload. In Korabik, K. ; Lero, D.S. & Whitehead, D. L.; (Eds.). *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* (125-140). San Diego: Academic Press.
- EFN-European Federation of Nurses Associations (2012a). *At what cost? The economic crisis, population and health – The nurses' view*. Brussels: European Federation of Nurses Associations; 2012. Disponible en: [www.efnweb.be/wp-content/uploads/2011/09/EFN-SG-speech-at-EPH-Annual-Conference-23-03-2012-FINAL.pdf](http://www.efnweb.be/wp-content/uploads/2011/09/EFN-SG-speech-at-EPH-Annual-Conference-23-03-2012-FINAL.pdf)
- EFN-European Federation of Nurses Associations (2012b). *Caring in Crisis. The Impact of the Financial Crisis on Nurses and Nursing. A Comparative Overview of 34 European Countries*. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/DOI/10.1111/jan.12031/pdf>
- EU-OSHA (2009). *Riesgos emergentes. Observatorio Europeo de Riesgos*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas; Disponible en: <http://www.cigsaudelaboral.org/files/descargas/>
- EU-OSHA (2014a). *La estimación del coste del estrés y los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo. Revisión bibliográfica*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. DOI: 10.2802/20493
- EU-OSHA (2014b). *Guía de la campaña: Gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: [https://www.juntadeandalucia.es/empleo/webiapr/larpsico/sites/es.empleo.webiapr.larpsico/files/recursos/documentacion\\_normativa/ESTRÉS.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/empleo/webiapr/larpsico/sites/es.empleo.webiapr.larpsico/files/recursos/documentacion_normativa/ESTRÉS.pdf)
- EU-OSHA (2014c). *Una buena SSTes un buen negocio*. Disponible en: [https://osha.europa.eu/es/topics/good-osh-is-good-for-business/index\\_html](https://osha.europa.eu/es/topics/good-osh-is-good-for-business/index_html)
- EU-OSHA (2015). *Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2). Executive summary: Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener-ii-first-findings.pdf/view>

- Eurofound (2010). *Work.-related stress*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/work-related-stress>
- EUROFOUND (2016) Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponible en: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Eurofound and EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: working conditions and interventions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union; [citado 2017 Mar 23]. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-266publications/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategiesprevention>
- Eurostat (2017). *Healthcare personnel statistics - nursing and caring professionals*. Disponible en: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthcare\\_personnel\\_statistics\\_nursing\\_and\\_caring\\_professionals](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthcare_personnel_statistics_nursing_and_caring_professionals)
- Faller, M.S., Gates, M.G., Georges, J.M., Connely, C.D. (2011). Work-related burn-out, job satisfaction, intent to leave, and nurse-assessed quality of care among travel nurses. *Journal of Nursing Administration*, 41(2), 71–7. DOI: 10.1097/NNA.0b013e3182059492.
- Fernández, C.J. (2007). *El discurso del management: Tiempo y narración*. Madrid: CIS.
- Gil-Monte P, Moreno B. (2007). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide.
- Granero, A. (2017). *Calidad de vida laboral de las enfermeras: Diagnóstico de situación y propuestas de mejora*. Universidad de Barcelona. Tesis doctoral no publicada.
- Granero, A., Blanch, J.M., Roldán, J., Torralbas, J. & Escayola, AM. (2017). Crisis en el sector sanitario: impacto en las condiciones de trabajo de las enfermeras. *Enfermería Clínica*. 27(3), 163171. DOI:10.1016/j.enfcli.2017.03.005
- Ochoa, P. J. & Blanch, J.M. (2016). Work, malaise and wellbeing in Spanish and Latin American doctors. *Revista de Saúde Pública*. 50(21), 1-14. DOI:10.1590/S1518-8787.2016050005600
- Salanova, M.; Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se con- vierte en pasión*. Madrid: Alianza
- ONU (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos* Adoptada y proclamada por la Asamblea General en su resolución 217 A (III), de 10 de diciembre de 1948. Disponible en: [http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)

- Tummers, L.G., Bekkers, V., Vink, E., Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research Theory*, 25(4):1099-1126. DOI: 10.1093/jopart/muu056
- Ugalde A, Homedes N. (2005). Las reformas neoliberales del sector de la salud: déficit gerencial y alienación del recurso humano en América Latina. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 17(3), 202–9.
- WHO (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo*. Geneve: WHO Press. Disponible en: [http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplaces\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf)





**TRABAJO DECENTE, ORGANIZACIONES  
POSITIVAS Y AUTENTIZOTICAS:  
BREVE REVISIÓN DE LA LITERATURA<sup>1</sup>**

*Lilia Aparecida Kanan\**

**RESUMEN**

Las organizaciones saludables tienen como una de sus prioridades la atención al trabajador y el mantenimiento de las condiciones que la hacen ser saludable. Es en esta perspectiva que se encuentran los programas colectivos de calidad de vida en el trabajo, de conciliación/facilitación trabajo-familia, de incentivo al cambio de hábitos/estilos de vida no saludables, entre otros. El objetivo de este estudio es presentar el resultado de una revisión narrativa al respecto del trabajo decente, la organización positiva y la organización autentizotica, que, por lo que se ha encontrado en una amplia bibliografía, marcan ambientes laborales saludables. Como resultado se observa que los aspectos que proceden del ambiente de trabajo, la naturaleza, la organización del trabajo y las relaciones socio-profesionales determinan, en gran medida, la salud o, al contrario, el sufrimiento/enfermedad de los trabajadores. Esto porque pueden tanto potencializar, como inhibir la atención y el cuidado o la apatía y crueldad empleadas en la consecución de la tareas y obligaciones cotidianas. En general, una

---

<sup>1</sup> Traducción: Lady Brigitte Galvez. Msc. Psicología, Universidad de São Paulo, Brasil. Doctorado en Psicología. Universidad del Valle- Cali, Colombia..

\* Universidade do Planalto Catarinense, Brasil. lilia.kanan@gmail.com

organización saludable es reconocida como aquella que establece procesos de trabajo con el propósito de promover y sustentar, tanto cuanto sea posible, el estado de bienestar físico, psicológico y social en la comunidad organizacional, con indicadores sólidos de adherencia a sus políticas y prácticas. En contrapartida, organizaciones no saludables –a veces denominadas tóxicas– se caracterizan por tener índices elevados de accidentes, incapacidades médicas, retrasos, ausentismo, presentismo, rotación, alcoholismo, reclamos de clientes y otros eventos similares. A pesar de que se señale específicamente y que una amplia diversidad de organizaciones sostengan que es necesario evitar prescripciones, generalizaciones, recetas, modismos o formulas artificiales de resultados dudosos, existen, sobre tales aspectos, algunas posibilidades de prevención y control. Y, por tanto, es necesario voluntad y determinación para asumir que es posible alcanzar óptimos resultados por medio de caminos y procesos saludables, promotores de bienestar. Y, sobre este enunciado, hay importantes desafíos para la Psicología Organizacional y del Trabajo.

Palabras clave: salud del trabajador; organizaciones saludables, salud ocupacional.

## INTRODUCCIÓN

Discutir aunque sea mínimamente sobre las organizaciones saludables impone inicialmente la necesidad de aclarar dos conceptos a los que la expresión da lugar: salud organizacional y salud del trabajador. Resaltar uno u otro concepto, representa desconsiderar la amplia dimensión que traduce en buena medida los resultados de una organización de trabajo. Peterson y Wilson (2002) refieren que al considerarse solamente la salud del trabajador se corre el riesgo de comprometer la salud de la organización en el mercado donde ella actúa; por otro lado, priorizar solamente la salud organizacional puede conducir a un ambiente de trabajo negativo y perjudicial para la salud, fértil para la aparición de estrés y posiblemente frágil en cuanto al desempeño de los trabajadores.

## SALUD ORGANIZACIONAL Y SALUD DEL TRABAJADOR

En sus registros iniciales se encuentra que el concepto de salud organizacional fue considerado a partir de la perspectiva de efectividad organizacional. Efectividad entendida como el logro de los objetivos organizacionales por medio de la preservación y el respeto de los medios, recursos y trabajadores, (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). A este aspecto fueron

agregadas apreciaciones al respecto de factores internos y externos a la organización que necesitaban también ser contemplados, (Katz & Kahn, 1966).

El concepto de salud organizacional fue inicialmente propuesto por Bennis (1962) y, a la época, envolvería tres criterios necesariamente presentes en las organizaciones: la adaptabilidad, el sentido de identidad y la evaluación de la realidad. Frente a estos, Shein (1965), agregó el estado de integración, reforzando también la importancia de la capacidad de resolución de problemas. El autor propuso que las organizaciones que solamente buscasen lucro y productividad no serían eficientes a lo largo del tiempo.

Dessler (1996), renovando la perspectiva inicial de la definición del concepto, defendía la afirmación de que la esperada efectividad organizacional solamente sería alcanzada si se alinean las metas de la organización con las metas de sus trabajadores –algo que consideraba indisociable de la gestión de todos los procesos y la gestión de personas. Sobre esta misma perspectiva, se encuentra que la calidad del gerenciamiento organizacional, aspecto asociado a los comportamientos éticos organizacionales, impactan significativamente la percepción de los trabajadores sobre la salud organizacional (Fernandes, Gomide Jr. & Oliveira, 2011).

En Brasil, Gomide Jr., Moura, Cunha y Sousa (1999) argumentaban que el concepto de salud organizacional no debería ser restringido al de efectividad organizacional, debido a que existen aspectos que lo superan: adaptabilidad, flexibilidad e integración entre los trabajadores. Estos aspectos también fueron defendidos por Gomide Jr. y Nascimento (2012); para ellos, la salud organizacional tiene como antecedentes la justicia, el aporte y la cultura organizacional, así como los valores y la ética.

La evaluación de la salud organizacional, en Brasil, se ha vuelto más prometedora a partir de la construcción y la validación de la Escala de Percepción de Salud Organizacional (Gomide Jr. & Fernandes, 2008). La escala se estructura en dos ejes de evaluación: integración de personas y equipos; y flexibilidad y adaptabilidad a las demandas externas. Los breves apuntes anteriormente presentados posibilitan observar que el concepto de salud organizacional, que inicialmente representaba solamente resultados y efectividad, a lo largo del tiempo se amplió e incorporó el trabajo colaborativo y la integración a sus dimensiones. La capacidad de la empresa considerar y atender las expectativas de sí misma, de sus colaboradores, accionistas, proveedores y clientes y de la comunidad donde se encuentra (Jaffe, 1995), representó un avance significativo en las discusiones al respecto de las condiciones y elementos internos y externos que definen y caracterizan la salud organizacional.

El otro concepto además del de salud organizacional que se presenta como característico de las organizaciones saludables es el de salud del

trabajador. Estos conceptos difieren entre sí, lo que no impide que, algunas veces, el concepto de salud del trabajador sea utilizado como sinónimo de salud organizacional (Williams, 1994; Wilson et al., 2004).

El concepto de efectividad organizacional anteriormente presentado, relevante para el éxito de cualquier organización, por sí solo no refleja las condiciones necesarias para el alcance de sus objetivos y resultados. Un ambiente de trabajo agradable y saludable para el desarrollo de las actividades laborales es igual de importante que la efectividad. De lo contrario, cuando hay elevadas exigencias e inseguridad en la realización de las actividades, la salud del trabajador se encuentra comprometida, lo que favorece la aparición de enfermedades y por consecuencia la reducción de su productividad (Fernandes & Pereira, 2016). Es decir, en la medida en que el trabajador vive experiencias de descontento, intimidación o de infelicidad, de presión por la productividad, cuando las relaciones socio-profesionales son abusivas o cuanto mayor sea la demanda y menor el control que tiene sobre ella, entre muchos aspectos que podrían ser citados, invariablemente tendrá su salud global deteriorada y se convertirá en alguien susceptible a enfermarse. Consecuentemente, pueden experimentar síntomas físicos, como por ejemplo, hipertensión, cefalea, taquicardia, desordenes gastrointestinales o úlceras, cansancio crónico, crisis de asma, presión elevada, aumento del colesterol, dolores cervicales, mareos, bruxismo, sudoración excesiva, alergias, diarreas, alteraciones menstruales, herpes, problemas respiratorios, inmunológicos, además de manifestaciones de ansiedad y depresión (Benevides-Pereira, 2006; Camelo & Angerami, 2004; Hanzelman & Passos, 2010; Lipp, 2015; Silva Jr & Ferreira, 2007).

La Occupational Safety and Health Administration - OSHA (2014) establece que trabajo y salud no constituyen un esquema lineal de causa-efecto; debido a que aunque la salud reciba influencias significativas del contexto de trabajo, ella también es determinada por el estilo y condiciones de vida, por el contexto social y por la genética del trabajador. Para reforzar esta idea se ha encontrado en la literatura, sea esta de naturaleza narrativa, sistemática o meta análisis, que factores individuales (características socio-demográficas, personalidad y recursos personales) y factores organizacionales (condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, cultura y clima y políticas y prácticas de gestión) ejercen influencia sobre la salud del trabajador y sobre su bienestar en el trabajo (Silva & Tavares, 2012).

A pesar de que la salud del trabajador sea multideterminada, hace menos de cincuenta años se convirtió efectivamente en objeto de interés de los investigadores. Y la comprensión de que el constructo representa un aspecto importante para las sociedades de todos los países ha sido

registrado por muchas entidades y organizaciones. Por ejemplo, desde 1999, de acuerdo con Silva y Tavares (2012), la Asociación Americana de Psicología describe que un ambiente laboral saludable es aquel donde existen estrategias de promoción de la salud, donde el apoyo al trabajador está establecido en programas específicos, donde la flexibilidad de beneficios y de condiciones de trabajo son aseguradas, donde hay justicia organizacional y donde los trabajadores cuentan con programas para su desarrollo, de su seguridad y salud y de prevención de estrés. Las autoras refuerzan esa idea agregando que, en 2002, la Declaración de Barcelona sobre las Buenas Prácticas de Promoción de la Salud en el Trabajo resaltaba que para que una economía tenga sustentabilidad y éxito es necesario que existan trabajadores y empresas saludables.

Otro ejemplo es el de la Organización Internacional del Trabajo–OIT. Esta organización que es integrada por 187 países miembros, defiende la necesidad de una prevención adecuada de las enfermedades profesionales. Para la OIT, cuando no se adoptan acciones preventivas ocurren importantes efectos negativos, no solamente en los trabajadores y sus familias, sino también en la sociedad debido al enorme costo generado, particularmente en lo que respecta a la disminución de productividad y a la sobrecarga de los sistemas de seguridad social (OIT, 2013).

Lo que la OIT, OSHA o APA y otras instituciones e investigadores que se dedican al mundo del trabajo defienden, es que gobiernos, instituciones, actores y segmentos sociales deben, cada vez más, prestar atención a la necesidad de políticas de desarrollo sustentadas en una preocupación frente al trabajo, al ambiente y la salud de los trabajadores. Esto porque la multifuncionalidad que caracteriza el ejercicio laboral en la actualidad paso a demandar ritmos más intensos de trabajo y de presión a toda costa. Se constata con frecuencia, que las altas exigencias por resultados cotidianamente hechas al trabajador, marcadores de la intensificación del trabajo, se reflejan nocivamente sobre su salud (Dal Rosso, 2008). Por lo tanto, “el reconocimiento creciente de la importancia del ambiente psicosocial del trabajo y de la necesidad de combatir los riesgos psicosociales debe traducirse en la implementación real de políticas de prevención” (OSHA, 2014, s.p.).

Estos conceptos que se entrelazan, salud organizacional y salud del trabajador, ocurren en las organizaciones de trabajo, donde, por lo general, las personas pasan aproximadamente un tercio de sus vidas productivas. Las organizaciones son, en esencia, sistemas donde las relaciones sociales se establecen y, como tal, influyen y son influenciadas por el ambiente en un proceso de interacción recíproca (Granovetter, 1985). Se verifica así, que ambiente y organización son constructos indisolubles.

Sin embargo, es importante aclarar que “ambiente de trabajo” contempla una dimensión más grande y significativa que “lugar de trabajo” (Melo, 2013). Ambiente laboral contiene el lugar donde el trabajo ocurre, además de los recursos de los que dispone el trabajador, la organización de trabajo, su contenido, las relaciones sociales en ella presentes, la cultura existente, dentro de algunos aspectos citados. Este ambiente, protegido por normas constitucionales que buscan garantizar seguridad y salubridad del trabajador (Silva, 2000), requiere asegurar la inexistencia de agentes nocivos para la integridad física o psíquica de las personas que laboran y de las relaciones allí establecidas (Fiorillo, 2002). Para ello, un trabajo decente y un ambiente autenticotico y positivo son esenciales.

### **TRABAJO DECENTE**

Decent work, en inglés, da origen a la expresión en español, trabajo decente, que significa trabajar con dignidad. Por lo tanto, un trabajo que es tanto salubre y suficiente, como deseable. En 1999, la Organización Internacional del Trabajo–OIT presentó al mundo la definición de trabajo decente, conforme a lo expuesto por la propia organización (OIT, 2008).

Trabajo decente es un trabajo productivo y adecuadamente remunerado, ejercido en condiciones de libertad, equidad y seguridad, y que garantiza una vida digna para todas las personas que viven del trabajo y sus familias. Permite satisfacer las necesidades personales y familiares de alimentación, educación, vivienda, salud y seguridad. También puede ser entendido como empleo de calidad, seguro y saludable, que respeta los derechos fundamentales de trabajo, garantice protección social cuando no pueda ser ejercido (desempleo, enfermedad, accidentes, entre otros) y asegure una renta para la jubilación. Por su carácter multidimensional, también abarca el derecho a la representación y a la participación en el dialogo social. En todos los lugares, y para todas las personas, el trabajo decente trata del respeto a la dignidad humana (s.p.).

Con el objetivo de cumplir su mandato histórico, la definición propuesta y diseminada mundialmente por la OIT tuvo como objetivo proteger los derechos fundamentales del trabajador. Se observa en ella el firme propósito de garantizar el respeto a la dignidad de las personas en oposición a la precarización del trabajo.

Además de los derechos fundamentales del trabajador, la OIT (2009) destaca los aspectos relacionados con el empleo, la protección social y el dialogo social. En cuanto al empleo, advierte que no solamente es importante la creación de puestos de trabajo; sino también que los empleos

generados tengan un mínimo de calidad garantizada. En cuanto a la protección social, enlista algunas prioridades: derechos garantizados para la maternidad, la salud, la jubilación y la protección en situaciones de desempleo y de búsqueda de empleo. Sobre seguridad, en reiteradas ocasiones presenta al mundo los porcentajes que representan los accidentes de trabajo, de muerte por el trabajo, de enfermedades físicas y psíquicas y las pérdidas económico-financieras como consecuencia para los países. Y, finalmente, el último aspecto que destaca la OIT (2009), no menos importante que los anteriores, es el diálogo social, considerada un aspecto central en la identificación del trabajo decente. En este sentido, es necesario que exista un canal de comunicación permanentemente abierto entre empleador y empleado; se hace necesario que todos los involucrados tengan el derecho de pronunciarse; es necesario que el diálogo social represente la posibilidad de establecimiento de acuerdos productivos y de convivencia saludable en el trabajo.

Para complementar la comprensión sobre lo que representa un trabajo decente, se encuentran tres perspectivas que permiten analizarlo: la individual, la colectiva y la de seguridad social. Correia (2016) argumenta que, sobre la perspectiva individual, el trabajo decente se refiere a la remuneración conforme al esfuerzo gastado y al que el mercado de trabajo remunera, libertad de elección, garantía sobre la salud, seguridad y bienestar. La perspectiva colectiva incluye la libertad al ejercicio del derecho sindical. En el plano de la seguridad social, el trabajo decente encuentra garantías a través de las políticas públicas, como por ejemplo la prevención del desempleo.

Los diferentes aspectos anteriormente citados posibilitan observar la multidimensionalidad del concepto trabajo decente. Hay, entonces, dimensiones cualitativas y cuantitativas que lo atraviesan. Por lo cual, los aspectos o indicadores que posibilitan caracterizar un trabajo decente deben también considerarlas.

Las diferentes dimensiones referidas sustentaron el interés y atención de la OIT que, en 2009, pasados diez años de la insistente defensa sobre el trabajo decente, presentó al mundo indicadores para el monitoreo y evaluación de su progreso. Los indicadores se agruparon en diez dimensiones imprescindibles a la determinación de lo que la OIT definía y defendía como trabajo decente: oportunidades de empleo; ingresos adecuados y trabajo productivo; jornada de trabajo decente; combinación entre trabajo, vida personal y familiar; trabajo a ser abolido; estabilidad y seguridad en el trabajo; igualdad de oportunidades y de trato en el empleo; ambiente de trabajo seguro; seguridad social y diálogo social y representación de trabajadores y empleadores (OIT, 2009). Aspectos importantes a ser observados



por gestores o dirigentes organizacionales, en el sentido de evaluación de condiciones que pueden llegar a generar enfermedades o representar obstáculos para lograr obtener calidad de vida en el trabajo.

A pesar de esto, en el mercado de trabajo brasilero, todavía se mantiene la desigualdad de género y raza; el trabajo infantil no ha sido plenamente erradicado; el desempleo continua representando una amenaza para los trabajadores (Ribeiro & Berg, 2016); los puestos de trabajo son insuficientes; existe una relación implícita entre pobreza y ausencia de trabajo decente; y el trabajo precario se asocia con aquellos que tienen menores niveles de escolaridad (Guimarães, Fógoli & Oliveira, 2016).

Lo nocivo de estas afirmaciones llevan a dedicarle atención a espacios saludables, positivos y emancipadores para el trabajador. Ambientes laborales promotores de calidad de vida en el trabajo y fuera de él, como por ejemplo los que se observan en las organizaciones positivas.

### **ORGANIZACIONES POSITIVAS**

Al examinar la literatura que trata sobre la salud del trabajador, se observa que la atención, tanto de investigadores como de gestores de personas, estuvo, por largo tiempo, dedicada a las estrategias de prevención de agravios, pues cuanto menos se enfermase el trabajador, menos problemas tendría que enfrentar la organización. Sin embargo, esto dejó de ser suficiente: era necesario cambiar el paradigma y colocar la atención en los aspectos positivos que la organización conlleva. Ese cambio de enfoque dio origen al concepto y a las prácticas de gestión en organizaciones positivas.

En estos términos, el contexto altamente competitivo y, en ocasiones depredador, que marca las relaciones comerciales en la actualidad pasó a orientar a los líderes organizacionales la perspectiva de atracción y retención de trabajadores con alto nivel de engagement. Dada esta condición, resultados satisfactorios en términos de calidad y productividad representan posibilidades reales (Salanova, 2008). De modo similar Pratt e Ashforth (2003), consideran que una organización que promueve realización personal, dedicación, felicidad, y sensación de bienestar y plenitud de los trabajadores, recibirá de parte de ellos, mayor empeño y contribución a sus resultados.

Una organización positiva es una “organización productora, lucrativa, eficiente y constructiva que no se encaja en negocios que solamente se lucran y aumentan los valores de sus acciones, porque ellas aún promueven y sustentan altos niveles de bienestar de sus empleados” (Keyes, Hysom & Lupo, 2000, p. 143). En sus procesos de gestión de personas garantizan



interés y atención frente a la identificación y desarrollo de su capital humano, social y psicológico, sobre lo que ellas tienen de positivo y sus cualidades. En otras palabras, hay una efectiva gestión humana de recursos, donde los esfuerzos de las personas son reconocidos, donde se valoran los aciertos de las personas, y su potencial para realizaciones (Zanelli & Kanan, en prensa).

En ellas, los problemas son tratados como posibilidades de cambio y progreso, a diferencia de otros tipos de organización, donde los mismos son, la mayoría de las veces, negados o reciben una connotación negativa, hecho que resulta, frecuentemente, en limitaciones, perjuicios, deterioro y malestar. Se da la acogida de los problemas propios del contexto laboral, con los aspectos negativos que la impactan; pero, además, las organizaciones recurren a la capacidad y a la energía de los trabajadores para la resolución de los problemas y el bienestar de todos.

Por lo tanto, una característica relevante de las organizaciones positivas es que ellas defienden los resultados, pero más allá de estos, ubican su atención en las personas, las relaciones, en los procesos de interacción, en la realización, tanto individual como colectiva. En ellas, los procesos de gestión se enfocan en la superación de las dificultades, para la satisfacción de las necesidades de realización personal y de pertenencia social, como también, para la creación de trabajo significativo (Zanelli & Kanan, en prensa).

Meireles y Lobo (2011) defienden que el concepto de organización positiva es integrado por la convergencia de tres elementos: (a) apoyo organizacional; (b) justicia organizacional; (c) confianza del trabajador en la organización. Es decir, son aquellas en que las personas que trabajan en ese lugar perciben que son apoyados en sus necesidades, reconocen la existencia de justicia en todas las instancias de la organización y que, debido a esto, desarrollan un sentimiento de confianza hacia la organización.

De forma semejante, Avey, Avolio, Crossley y Luthans (2009) resaltan que hay cuatro factores defendidos y estimulados en las organizaciones positivas y que tienen un alto grado de importancia para los trabajadores: (a) auto-eficacia; (b) confianza; (c) sentido de pertenencia; e, (d) desarrollo de identidad. En relación al sentido de pertenencia, los autores destacan que el mismo se traduce en sentimiento de coautoría y de corresponsabilidad por las decisiones y metas compartidas entre todos los trabajadores.

En la literatura se encuentran algunos ejemplos de indicadores que caracterizan a las organizaciones positivas: confianza, justicia, apoyo, cooperación, compasión y transparencia (Cunha et al, 2007). Además de estos, respeto y dignidad en el trato y escucha de los trabajadores son también

citados (Leite, 2013). Complementan a la relación de indicadores que caracterizan a las organizaciones positivas valores como coraje, optimismo, cooperación, emociones positivas, confianza y ciudadanía organizacional que, cuando se incentivan, constituyen objeto de aprendizaje, entrenamiento y perfeccionamiento; por su parte, respeto, claridad, transparencia, participación, apoyo, cooperación y justicia fundamentan las interacciones; se dan demostraciones de sentimientos de pertenencia, de apego y de lealtad; se estimula la lealtad, la competencia justa y la superación de las limitaciones; los problemas no son ignorados y las emociones negativas no son descalificadas; se da apoyo para que las personas sean más resilientes (Castanheira, 2013).

A partir de todo lo expuesto, se entiende que en las organizaciones positivas las personas tienden a ser saludables. Además, las organizaciones que cuentan con trabajadores motivados y saludables física y psicológicamente tienen mayores posibilidades de prosperar económica y socialmente (Fulmer, Gerhart & Scott, 2003; SONNENTAG, MOJZA, DEMEROUTI & BAKKER, 2012; XANTHOPOULOU, BAKKER & FISCHBACH, 2013).

### **ORGANIZACIONES AUTENTIZÓTICAS**

La dedicación de Kets de Vries al tema “organizaciones autenticizóticas” surgió en respuesta a su comprobación de ambientes que propician enfermedades, nocivos, insalubres que ocasionan efectos letales sobre la salud de los trabajadores y, en consecuencia, impactaban también a sus familias. La expresión es resultado de un neologismo por él propuesto, en 1999, en que asocio dos términos griegos: *authentikos* (auténtico) y *zoteikos* (esencial para la vida). Por lo tanto, autenticidad y confianza lo estructuran.

“La autenticidad implica que la organización tiene una calidad conectiva convincente para sus funcionarios en su visión, misión, cultura y estructura” (Kets de Vries, 2001, p.110). La autonomía y la iniciativa de todos son condiciones que se suman en importancia a la autenticidad. Una organización autenticizótica otorga a los trabajadores sentido de equilibrio y oportunidades de realización personal, lo que se refleja en un trabajo con sentido y significado.

Ketz de Vries (2001) resalta también, que en las organizaciones autenticizóticas el trabajo es “...un antídoto para el estrés, proporcionará una existencia saludable, incrementará la imaginación humana y contribuirá para una vida más realizada. Ellas serán el tipo de organizaciones que ayudarán a los empleados a equilibrar la vida tanto personal como organizacional” (p.110). De acuerdo con lo anterior se encuentran Gomes, Cunha y Rego

(2006), cuando resaltan que cuanto más significativa es la percepción de climas organizacionales autentizóticos, más elevado estará el nivel de bienestar de los trabajadores y menor será la aparición de estrés entre ellos. Por tales razones se entiende que las organizaciones autentizóticas son lugares donde los trabajadores consiguen alcanzar un sentido para sus vidas, pues les son dadas las condiciones para conciliar su salud individual y la salud organizacional.

Además, por medio de su participación activa y de su trabajo, los trabajadores contribuyen ampliamente para el crecimiento de la organización. Ellas crean condiciones efectivas para el equilibrio trabajo-familia e invierten en las relaciones entre las personas. Por tales razones, rápidamente obtienen ganancias en términos de resultados económicos, de reconocimiento de su responsabilidad social y, además y no menos importante, la felicidad de las personas (Freitas, 2016). Es decir, los trabajadores, al alcanzar un significado para sus vidas y experimentar realmente salud física y psicológica, contribuyen de manera importante para la salud financiera de la organización. Por esta razón, además de los intereses de los empresarios y accionistas, los resultados organizacionales deben contemplar también el interés de los trabajadores, clientes, proveedores y de la sociedad (Gonçalves, 2016).

El estudio de Rego (2009) al respecto de los temas organizaciones autentizóticas, empresas de familia, empresas vivas, las mejores empresas para trabajar y sentido psicológico de la comunidad de trabajo, le permitió proponer seis características de una organización que se puede llamar autentizótica: (a) sentido de propósito; (b) sentido de autodeterminación; (c) sentido de impacto; (d) sentido de competencia; (e) sentido de pertenencia; (f) sentido de significado. Organizaciones con dichas características, además de salud, promueven el desempeño de los profesionales (Rego & Souto, 2005) y en ellas se constata un menor deseo de abandonar la organización (Macedo, 2008), confirmando aspectos de compromiso organizacional.

Los climas autentizóticos resultan de contextos de trabajo donde la realización personal es algo presente, así como el sentido para la vida en el trabajo. En tales contextos se puede observar un alto desempeño, trabajadores saludables, compromiso, menor intención de abandono a la organización y menor presencia de estrés laboral (Gallegos & Valdívía, 2015). Todo eso porque las prácticas de gestión estimulan el sentido de comunidad, de apego, de pertenencia y afiliación en los trabajadores. De esa forma, ellos perciben que son escuchados y que pueden ejercer influencia en las decisiones organizacionales (Zanelli & Kanan, en prensa).

### ALGUNAS POSIBLES CONCLUSIONES

Existe una vasta literatura que afirma ser crucial para la salud, pero también para la productividad, que son cercanas a las demandas de los trabajadores y de las organizaciones. Es indudable la importancia de los ambientes de confianza, saludables y no tóxicos en los procesos de interacción en el contexto laboral. Es necesario fomentar la consciencia de todos frente a la vulnerabilidad de los trabajadores a los ambientes que producen enfermedades y a los riesgos psicosociales. Es necesario y recomendable ir más allá de las intervenciones para sanar, propuestas después de que la enfermedad se ha instalado. Sin embargo, estas y otras recomendaciones que se encuentran con frecuencia en las páginas que producen autores e investigadores son importantes desafíos a ser enfrentados en las organizaciones por trabajadores, gestores, empresarios y demás protagonistas en ellas incluidos.

Dicho de otro modo, estar saludable en una organización saludable es un requisito indispensable para la productividad y la sustentabilidad (Zanelli & Kanan, en prensa). Así, sea por medio de los enunciados de lo que es trabajo decente, o de las premisas que sostienen los conceptos de organizaciones positivas y autenticas, es importante ampliar espacios donde estos temas sean discutidos y apropiados en prácticas que los validen.

Finalmente, es importante aclarar que los temas tratados no se agotan aquí: existen muchos otros fenómenos psicosociales positivos descritos en la literatura. Sin embargo, ampliar los conocimientos sobre los aspectos que promueven el equilibrio en la relación y en las expectativas entre empleadores y empleados es saludable, deseable y recomendable; finalmente, lugares de trabajo donde competencias, autonomía, iniciativa y desarrollo personal son favorecidos es lo que todos los trabajadores desean para sí mismos (Zanelli & Kanan, en prensa).

### REFERENCIAS

- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D. & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Benevides-Pereira, A. M. T. (2006). Síndrome de Burnout ou desgaste psíquico no trabalho. *Boletim de Psicologia*, 55(124), 127-129.
- Bennis, W. G. (1962). Toward a truly scientific management: the concept of organizational health. *General Systems Yearbook*, 7, 269-282.

- Camelo, S. H. H. & Angerami, E. L. S. (2004). Symptoms of stress in workers from five family health centers. *Revista latino-americana de enfermagem*, 12(1), 14-21.
- Castanheira, F. P. D. A (2013). Relação entre a Resiliência e a Vulnerabilidade ao Stresse: estudo numa organização de práticas positivas. Dissertação de Mestrado. Leiria: Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria, Portugal.
- Correia, J. D. O. A. (2016). A precarização das relações de trabalho em virtude da crise econômica em face dos direitos fundamentais dos trabalhadores. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região*, 20(2), 49-54.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dal Rosso, S. (2008). *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Dessler, G. (1996). *Conquistando comprometimento - como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- Fernandes, M. N., Gomide Júnior, S. & Oliveira, Á. D. F. (2011). Saúde Organizacional: uma proposta de modelo de análise. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(1), 54-65.
- Fernandes, C. & Pereira, A. (2016). Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. *Revista de Saúde Pública*, 50(24), 1-15.
- Fiorillo, C. A. P. (2002). *Curso de direito ambiental brasileiro*. 3 ed. São Paulo: Saraiva. pp. 22-23.
- Freitas, M. E. S. O. (2016). Depósito de medicamentos “Padre Quirino Houdijk”: análise do perfil autenticizótico e seu impacto nos colaboradores da organização. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal.
- Fulmer, S. I., Gerhart, B., & Scott, S. K., (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gallegos, W. A. & Valdívia, J. Z. (2015). Clima Organizacional, Síndrome de Burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa. *Revista de Psicología*. 15(1), 37-54.
- Georgopoulos, B. S. & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-540.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., & Rego, A. (2006). *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Gomide Jr., S. & Fernandes, M. N. (2008). Saúde Organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

- Gomide Jr., S., Moura, O. I., Cunha, W. B. & Sousa, W. M. V. (1999). Explorando o conceito de Saúde Organizacional: construção e validação de um instrumento de medida para o ambiente brasileiro [Resumos]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), Resumos da XXIX Reunião Anual (p.43). Campinas, Brasil.
- Gomide Jr, S., Nascimento, J. O. (2012). A saúde das organizações. In M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.). Saúde e bem-estar no trabalho, dimensões individuais e culturais. São Paulo: Casa do Psicólogo, 360p.
- Gonçalves, J. R. D. (2016). Climas organizacionais positivos, relação ótima em equipa e compromisso organizacional. Tese de Doutorado. Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Guimarães, R. R. M, Fígoli, M. G. B. & Oliveira, A. M. H. C. (2016). Permanência na precariedade e no trabalho decente: Um modelo multiestado para as transições segundo a qualidade da ocupação para o Brasil Metropolitano (2003-2007). Anais do XVII Encontro Nacional de Estudos Populacionais. Caxambu-MG. 1-26. Disponível em: [http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2010/docs\\_pdf/tema\\_13/abep2010\\_2242.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2010/docs_pdf/tema_13/abep2010_2242.pdf). Acesso em: 17 mar. 2017.
- Hanzelmann, R. D. S., & Passos, J. P. (2010). Nursing images and representations concerning stress and influence on work activity. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 44(3), 694-701.
- Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Org.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-40). Washington: American Psychological Association.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J. & Lupo, K. L. (2000). The positive organization -leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist Manager Journal*, 4(20), 143-153.
- Leite, S. C. (2013). Aferição da positividade nas empresas micalenses: um estudo empírico. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Lipp, M. E. N. (2015). O stress está dentro de você. Rio de Janeiro: Contexto.
- Macedo, I., C. (2008). Como o clima psicológico e o bem-estar afetivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Meireles, C. & Lobo, F. (2011). A Psicologia Positiva e as Organizações. Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, Faculdade de Filosofia.

- Melo, R. S. (2013). *Direito ambiental do trabalho e a saúde do trabalhador*. 5. ed. São Paulo: LTr.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT. (1999). *Decent work: Report of the director general*. In 87th International Labour Conference. Geneva: ILO. Disponível em: <http://www.ilo.org>. Acesso em: 02 mai. 2017.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT. (2000). *Decent work and poverty reduction in the global economy*. Second Session of the Preparatory Committee for the Special Session of the General Assembly on the Implementation of the Outcome of the World Summit for Social Development and Further Initiatives. Disponível em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---rel-conf/---reloff/documents/meetingdocument/wcms\\_078847.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---rel-conf/---reloff/documents/meetingdocument/wcms_078847.pdf). Acesso em: 14 mai. 2017.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT. (2008). *Emprego, desenvolvimento humano e trabalho decente: a experiência brasileira recente*. Brasília: CEPAL/PNUD/OIT, 2008 (Projeto CEPAL/PNUD/OIT). Disponível em <http://www.eclac.org/brasil/noticias/noticias/3/34013/EmpregoDesenvHumanoTrabDecente.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2017.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT. (2009). *World of Work Report 2009: The Global Jobs Crisis and Beyond* /International Institute for Labour Studies. Geneva: ILO. Disponível em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_120079.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_120079.pdf). Acesso em: 20 mar. 2017.
- Organização Internacional do Trabalho – OIT. (2013). *Um trabalhador morre a cada 15 segundos por acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho*. Disponível em <https://nacoesunidas.org/oit-um-trabalhador-morre-a-cada-15-segundos-por-acidentes-ou-doencas-relacionadas-ao-trabalho/> Acesso em: 17 mar. 2017.
- OSHA - Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2014). *Riscos psicossociais na Europa: Prevalência e estratégias de prevenção*. Disponível em <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications>. Acesso em: 17 mar. 2017.
- Peterson, M. & Wilson, J. F. (2002). *The culture-work-health model and work stress*. *American Journal of Health Behavior*, 26(1), 16-24.
- Pratt, M.G. & Ashforth, B.E. (2003). *Fostering meaningfulness in working and at work*. In Cameron, K.S. Dutton, J.E.; Quinn, R.E. (eds). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Rego, A. (2009). *Empregados felizes são mais produtivos?*. *Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos*, (12), 215-233.
- Rego, A. & Souto, S. (2005). *Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stress: Um estudo luso-brasileiro*. *Documento de Trabalho em Gestão. Área Científica de Gestão G*, (5). Disponível em: <http://www.ua.pt/degei/readobject.aspx?obj=7981>. Acesso em 12 abr. 2017.



- Ribeiro, J. & Berg, J. (2016). Evolução recente do trabalho decente no Brasil: avanços e desafios. Anais do XVII Encontro Nacional de Estudos Populacionais. Caxambu-MG 1-22. Disponível em: <http://www.abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/viewFile/2360/2313>. Acesso em: 12 mar. 2017.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. Em: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Silva, J. A. (2000). *Direito Ambiental Constitucional*. 3 ed. São Paulo, Malheiros.
- Silva Júnior, D. I. D. & Ferreira, M. C. (2007). Escala para avaliação de estressores ambientais no contexto off-shore oil (EACOS). *Avaliação Psicológica*, 6(2), 139-146.
- Silva, S. A. & Tavares, S. M. O. M. (2012) Saúde e BET (Health and well-being at work). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*, Edition: 1st, Chapter: Saúde e BET (Health and well-being at work). Publisher: Editora RH., pp.541-544. ResearchGate.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology. Foundations of Modern Psychology series*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SONNENTAG, S., MOJZA, E. J., DEMEROUTI, E. & BAKKER, A. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842–853.
- Williams, S. (1994). Ways of creating healthy work organizations. In: C.L. Cooper & Williams (Org.), *Creating healthy work organizations* (pp. 7-24). Chichester: Wiley.
- Wilson, M. G. & Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-589.
- Zanelli, J. C. Estresse nas organizações de trabalho. (2016). In P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade. *Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 335-339.
- Zanelli, J. C. & Kanan, L. A. (en prensa). Fatores de risco e de proteção psicossocial no trabalho. Lages: Editora Uniplac.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. & FISCHBACH, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74–84.



## RIESGO Y PROTECCIÓN PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO – ¿DESPUÉS DE TODO, QUÉ HACE EL PSICÓLOGO?

*José Carlos Zanelli\**

Partimos del postulado que los valores arraigados (supuestos) válidos para una organización saludable son los mismos que confieren seguridad o establecen una cultura de seguridad. Así que, simplemente, adoptamos la expresión organizaciones saludables y productivas, como el lector verá en algunos pasajes en el transcurso de este texto.

Los procesos psicosociales en el trabajo, o en las interacciones humanas típicas de un contexto organizacional, están construidos históricamente. Eso significa que, desde el momento en que una organización de trabajo surge en los planes de un emprendedor o de un grupo, comienzan a constituirse características de interacción y, con el tiempo, ván siendo objetivadas y experimentadas por otros, más allá de las dimensiones económicas, tecnológicas y estructurales.

Nuestro principal objetivo en este ensayo es examinar cómo los factores organizacionales y ocupacionales en relaciones mutideterminadas, o en determinaciones cruzadas, instauran fenómenos complejos que influyen en la productividad saludable. Además, vamos a comentar las posibilidades de actuación del psicólogo de las organizaciones y del trabajo en la prevención, promoción y recuperación de la salud y la seguridad en los ambientes de trabajo.

---

\* Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil.

De manera sintética, comprenderemos en este texto: en la primera parte, algunos fenómenos complejos que influyen en la salud y la productividad en el trabajo; luego, relevantes factores organizacionales y ocupacionales en relaciones mulideterminadas; y para cerrar, las actividades del psicólogo en la prevención, promoción y recuperación de la salud y la productividad en los ambientes de trabajo. Fueron incluidas figuras en cada parte, con el fin de facilitar la formación de esquemas cognitivos y como recursos de aprendizaje y memorización.

### **FENÓMENOS COMPLEJOS QUE INFLUYEN EN LA SALUD Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO**

Los cambios a ritmo acelerado que vivimos en las últimas décadas, en comparación con el curso de la historia humana, han dado lugar a cambios considerables en la calidad y cantidad de los procesos de producción de bienes y servicios. Sin embargo, los cambios en el contenido, la naturaleza, el significado de las tareas y relaciones de trabajo determinan inseguridad y desempleo. A medida que la productividad crece acentuadamente, la salud de los trabajadores viene siendo perjudicada de manera notable.

El concepto de productividad, como otros de la evolución de las ciencias, comporta ambigüedades en su significado y aplicación. En pocas palabras, se puede decir que resultados del éxito en perfeccionar el aprovechamiento de los insumos o, de otro modo, de mantener el nivel de producción, pero economía maximizada de los insumos. Por lo tanto, determina relaciones entre lo producido y los factores necesarios en el proceso de producción.

Los factores de producción, por supuesto, involucran a personas o, como se le ha llamado, al capital humano. La capacidad del capital humano, a su vez, está relacionada con la formación y escolaridad media de la fuerza de trabajo. Los avances tecnológicos potencian una mayor productividad, desde que la educación de los trabajadores sea compatible con las exigencias. En esa medida, no sólo la cantidad, también la calidad de la educación influye en la productividad. Y lo que es fundamental: la educación para el auto-conocimiento y la conciencia de sí y del entorno; de los límites, de las potencialidades de cada uno y del contexto en el que se vive; de cuánto las patologías del sistema que constituye una colectividad pueden enfermar a sus participantes.

Lo que vamos a discutir es que, a partir de lo entendido en el párrafo anterior, en las representaciones que están cristalizadas en las representaciones mentales de los gestores, muchas veces, las variables relativas a la salud del trabajador no están incluidas como factores vinculados a la productividad

(Boles, Pelletier & Lynch, 2004; Mattke, Balakrishnan, Bérghamo y Newberry, 2007). En la Figura 1, se describen cuatro categorías de fenómenos interrelacionados que afectan a la salud y, por la pérdida de la misma, afectan a la productividad, especialmente por los efectos de mediano o largo plazo.



**Figura 1. Articulación de cuatro categorías de fenómenos interrelacionados, con consecuencias negativas para la productividad saludable**

Fuente: elaboración basada en Zanelli (2016).

Ovejero Bernal (2010) supone que la lógica de la evolución del capitalismo explica la precarización de las relaciones laborales. El fenómeno llamado globalización o mundialización, que intensificó progresivamente los intercambios entre países, incide en la desregulación de los derechos laborales y la aparición de nuevas tecnologías y técnicas flexibles, pero también induce reducciones en los niveles de empleo formal y exclusión de los trabajadores del mercado formal – lo que acaba sobrecargando a los que se quedan. En consecuencia, las actividades informales se elevan y se

reducen las retribuciones por la formación con miras al desempeño profesional. Este proceso dá como resultado, además del empobrecimiento de número significativo de personas, el recrudecimiento de la violencia y la pérdida de la salud en una escala amenazadora para la sociedad global (Beck, 1992). Hay una gran complejidad, con variables en interdependencia permanente, en cambios dinámicos de las condiciones de competitividad, transformación de los patrones de comercio internacional, volatilidad de las inversiones especulativas, fluctuaciones migratorias y muchos otros cambios. Dan lugar a incremento de la productividad, pero también al de la competitividad.

La producción con calidad, diversidad y rapidez de oferta demandó nuevos modelos y nuevas estrategias competitivas. Exigió, en un nuevo ciclo, el aumento de la productividad y de la competitividad en un mercado con características renovadas e imprevisibles. Para continuar seduciendo al consumidor se hizo cada vez más forzoso recrear necesidades y diferenciar ofertas. El escenario de competencia se tornó internacional y, en un circuito autoalimentado exige más agilidad y reducción de costes. La optimización del uso del tiempo, la investigación de nuevos materiales, la renovación de procedimientos y procesos, hacen parte de una reconfiguración constante. Requieren disposiciones para colaborar en múltiples intercambios, innovar hasta en los detalles, estar atento y evaluarse reiteradamente, vincularse a los objetivos de escape y alcanzar metas secuenciales que agotan al trabajador. Son cambios que están transformando la mentalidad gerencial, mientras que una pérdida de la salud es ampliamente denunciada en la literatura asociada a este tipo de procesos (Zanelli, 2016).

La convivencia y los vínculos afectivos entre familiares y entre amigos se oponen a las exigencias extremas de racionalidad y optimización en el uso del tiempo para la producción de resultados laborales. En el ámbito individual, se identifican sentimientos de vacío existencial, en detrimento del significado del trabajo y de la propia vida, amenazas al autorespeto y la autoestima, además de imposiciones a sí mismo y culpa por no acompañar o por no tener tiempo para los familiares, por interactuar poco con amigos o tener relaciones positivas, por no desarrollar conocimientos y habilidades. Por último, la pérdida de la salud aparece en el aumento de la obesidad, en las incertidumbres e inseguridades, en la irritabilidad frecuente, en las agresiones injustificadas y en otros síntomas de enfermedad progresiva.

La tendencia general es atribuir a los individuos, casi exclusivamente, las responsabilidades por las patologías. Por ejemplo: la obesidad se atribuye fácilmente a comer en exceso, al sedentarismo y a deficiencias en la educación del obeso para controlar la ingesta de calorías. Muchos no

consideran otros factores posibles integrados en el fenómeno, como el estrés, que, a su vez, tiene en la organización del trabajo factores comprobados de producción del disturbio. Menos aún se menciona la responsabilidad social de la organización en la prevención del estrés y sus consecuencias, los estímulos de consumo alimentar vehiculados por los medios de comunicación y los deberes del Estado de preservar la salud de sus ciudadanos. En este intrincado juego de intereses, el poder público y sus instituciones, especialmente en sociedades de condiciones educativas y de desarrollo precários, son expertos en evadirse de las responsabilidades constitucionales que les son intrínsecas.

En general, el sentido común acepta la idea de que el control de los trastornos depende casi únicamente de los individuos. En las revistas que popularizan los temas tratados aquí hay un fuerte llamado para la práctica de la relajación, de la meditación, del desarrollo de habilidades sociales y otros cambios individuales. En las organizaciones, cuando se tratan los cambios, de manera explícita o no, están orientados a la productividad. Los programas de salud, de bienestar o de calidad de vida se resumen a las interferencias en el ámbito de las variables internas, subjetivas o de conducta individual. En raras ocasiones, cuando se tiene en cuenta la totalidad de las organizaciones, incluso en sociedades avanzadas, buscan cambios en los ámbitos de las tareas, los grupos y de la propia organización, según corroboran Zanelli, Calzaretta, García, Lipp y Chambel (2010).

En la génesis de las patologías, factores biológicos, psicológicos y sociales se entrecruzan de manera que demandan procedimientos, recursos y habilidades específicas en las investigaciones e intervenciones. Las características idiosincrásicas, la subjetividad, la objetividad, la colectividad y las singularidades se enredan en cadenas que yuxtaponen factores derivados de la evolución personal, de las relaciones familiares, de las relaciones laborales, en los distintos espacios organizacionales, y se extienden hasta las contingencias regionales, nacionales e internacionales. De ese modo, en cada historia personal, la enfermedad se produce y evoluciona con particularidades similares entre individuos y profesiones, pero son únicas en la disposición y el tiempo propio de cada uno. Las condiciones objetivas de vida y la experiencia subjetiva proporcionan elementos para, en un examen atento, ponderar y demostrar nexos entre la enfermedad, las lesiones y el cotidiano laboral.

A pesar de la desproporción de los estudios que realizan ciertas categorías y actividades profesionales, la literatura, por la acumulación de evidencias de que disponemos, es suficientemente relevante para intervenir y controlar los factores comprobados por las investigaciones de nexos causales de morbilidades entre trabajo, patologías y muertes. De hecho, vivimos

en un período de fuerte demanda de síntesis de los hallazgos para comprender los factores etiológicos en comprobados vínculos con los factores del ambiente de trabajo. Las evidencias que tenemos son suficientes para proponer cambios que los gestores pueden llevar a cabo en la organización del trabajo bajo su control, para atenuar o extinguir las patologías. Aunque el afán por el lucro desmesurado exista como un fuerte impedimento para los cambios mencionados, la posibilidad de adecuar las condiciones laborales con base científica nos lleva a idealizar propuestas para persuadir a los gestores. El esfuerzo o la disposición de una auténtica búsqueda de estados salubres es una condición obligatoria para la productividad saludable y la sostenibilidad de la organización.

Se argumenta que la organización del trabajo ha sido constituida como base del conjunto de factores multideterminados que explican la salud o la enfermedad, por la centralidad del trabajo en los planos individual y societario. La competitividad y la búsqueda incesante de lucro tornan las relaciones de trabajo injustas y perversas, instalan una lógica adherente de las patologías interpersonales, de las incoherencias y conflictos institucionales, reflejadas en los procesos subjetivos e intersubjetivos poco saludables. Se respaldan en discursos ambiguos y disonantes, que van desde los representantes de la macroestructura, pasan por las instituciones y organizaciones, hasta llegar a los grupos e individuos.

El panorama descrito es claramente adverso a la protección de la salud y la seguridad en las organizaciones. Hay dificultades incluso para discutir políticas internas que priorizen la salud o, mejor, que concilien salud y productividad. Difundir la acusación e atribución de dolos a uno o a pocos agentes asume un carácter de justificación que se torna, gradualmente, en una cultura de inseguridad – como tal, sus procesos no son percibidos a nivel consciente.

El uso del término cultura de seguridad lleva consigo constructos que articulan cultura, salud y seguridad (Madalozzo y Zanelli, 2016). Las actitudes y las percepciones, como interpretamos, son procesos derivados de los valores predominantes en una cultura y que resultan en los patrones comportamentales de grupos e individuos de una organización. Las acciones manifiestas y los productos de las acciones en la cotidianidad de la organización abren caminos para que se descifre el verdadero compromiso que se tiene con la salud y la seguridad en el trabajo. Es decir, las prácticas rutinarias de los sistemas de gestión de seguridad muchas veces cubren apenas la realidad, como la gastada expresión de “la seguridad en primer lugar”, pero se reducen a prácticas simplistas, ubicadas solamente dentro de las “fallas técnicas”.

## FACTORES ORGANIZACIONALES Y OCUPACIONALES EN RELACIONES MULTIDETERMINADAS DE SALUD E DE SEGURIDAD EN ORGANIZACIONES

La salud y la productividad en el trabajo envuelven numerosas variables, aunque nuestras percepciones estén limitadas para alcanzar la complejidad de las interacciones múltiples. Con frecuencia, tendemos a desarrollar estereotipos al observar, en la rutina diaria, los eventos del ambiente de trabajo, por ejemplo: desarrollamos fácilmente dicotomías que ponen en extremos la salud y la enfermedad. De hecho, entre los estados de completo bienestar (una abstracción o un ideal humano) y la ausencia total de salud (muerte) existen diversos grados. Esto no es menos cierto para nuestras organizaciones: ellas oscilan en términos del clima psicosocial o de las percepciones momentáneas que sus integrantes poseen de los aspectos que los rodean, a pesar de que las características basales de la cultura tiendan a ser más duraderas.

Aunque el hecho de que una representación gráfica empobrezca radicalmente aquello que se pretende representar, puede ser observado, por las flechas en la base de la Figura 2, que una organización oscila entre el extremo salubre, a la izquierda, y el extremo no saludable, a la derecha (Zanelli, 2014; Kanan y Zanelli, 2017). En la existencia de una organización, habrá períodos en que podrá acercarse al *continuum* de pérdida de la salud, caracterizado psicosocialmente por conflictos y tensiones. En otros momentos, sus condiciones podrán ser más favorables a la salud y la productividad, o, precisamente, a la productividad saludable. Estas tendencias son producidas por las interacciones externas que afectan el sistema organizacional, sin duda, pero la influencia de las interacciones internas es innegable, enunciada en la parte anterior a esta sección, en este texto.

Vamos a dar continuidad al análisis de los factores organizacionales y ocupacionales en las relaciones multideterminadas, ahora guiados por la Figura 2.

La constitución de la realidad, nos enseñó Morin (1999, 2005), ocurre entre fuerzas antagónicas, pero inseparables, complementarias y opuestas, activas y continuas, conforme pretenden representar los extremos de la Figura 2, a partir del centro; esto lleva, metafóricamente, siguiendo las flechas, a “rodar la rueda” de los riesgos para uno u otro lado del *continuum*. Los riesgos disminuyen cuando se desplazan a la izquierda y crecen hacia la derecha. Los fenómenos, de un lado o del otro, son permeables a la observación en las organizaciones por medio de los recursos de investigación de que la ciencia dispone. Trataremos, dentro de los límites de este texto, no de los recursos, sino de los fenómenos relevantes a la observación y que comportan evidencias suficientes para un análisis posterior válido.

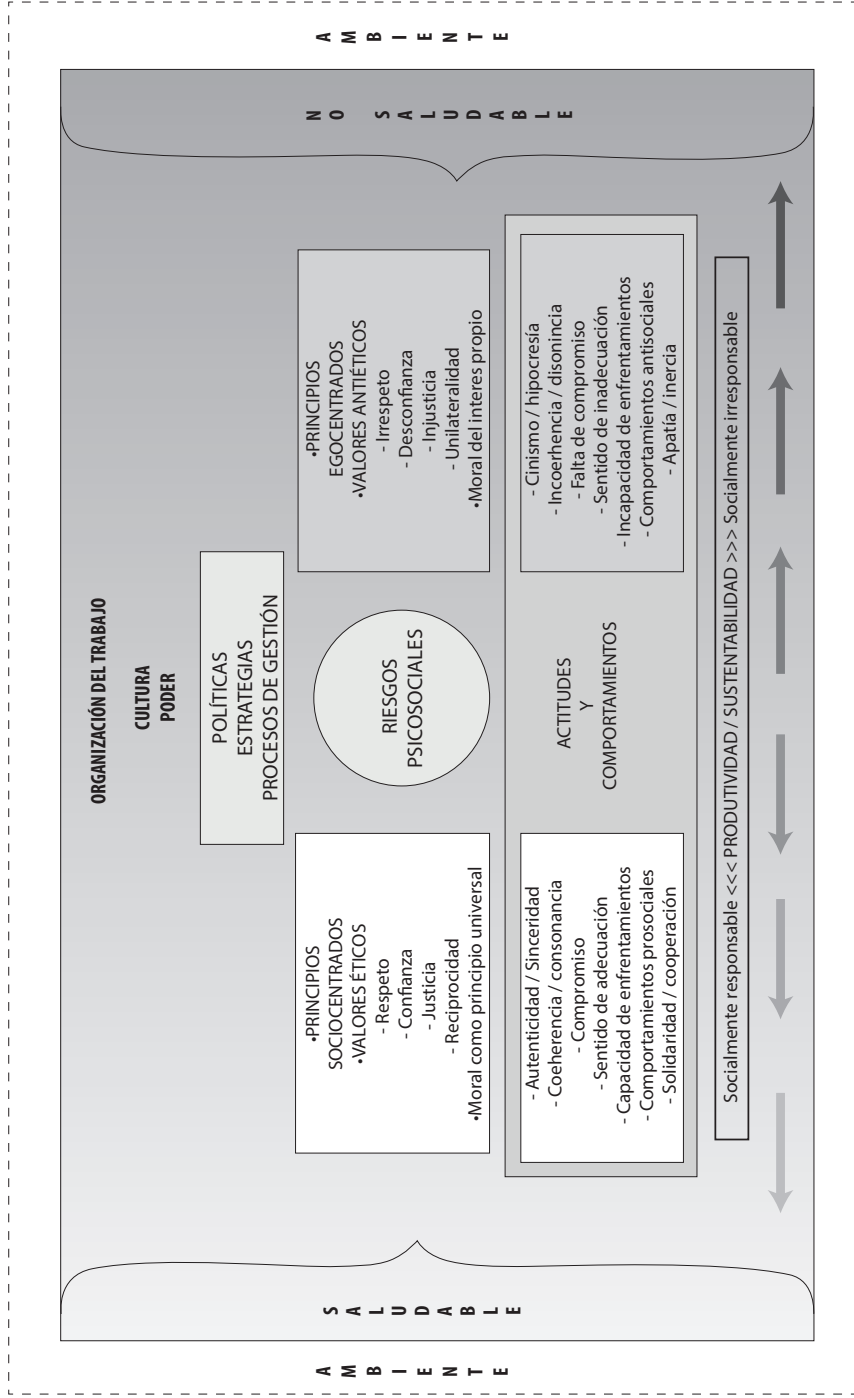


Figura 2. Articulación de conjuntos, dimensiones y variables sintetizadas en las representaciones gráficas, centralizadas en los fenómenos psicosociales y en sus tendencias, a la izquierda, de constituir organizaciones saludables o su opuesto, a la derecha

Fuente: adaptado de Zanelli (2014).



La observación de los aspectos evidenciados por los indicadores objetivos nos permite captar, con un grado plausible de confianza, en que medida una organización específica tiende a los extremos saludable o no saludable. Esa última condición es identificable por muestras de preponderante ausentismo, rotación, atrasos, licencias médicas, accidentes, alcoholismo, quejas de los clientes y otros eventos, que pueden ser medidos cuantitativamente. Igualmente medibles son las manifestaciones de compromiso, satisfacción, resiliencia y otros fenómenos. Esos y otros eventos también pueden ser medidos cualitativamente, como es el caso del presentismo.

La ausencia de enfermedades y eventos nefastos es un ideal, pero, ciertamente, algunas organizaciones son más propensas a las enfermedades y a los siniestros que otras, a veces, en condiciones de ambiente externo muy similares. Por eso, es necesario, desde un punto de vista científico y profesional, observar atentamente los factores que están en interacción. La reiterada atribución de determinantes puntuales y restringidos al ámbito individual, en la amplitud del sistema, es una perspectiva simplista y reduccionista, para decir lo mínimo. Además del ámbito individual, el sistema está compuesto por variables de tipo meso (grupos y unidades de trabajo) y dimensiones de tipo macrororganizacional, como los fenómenos de la cultura y del poder. Tomemos el caso de la reducción del rendimiento en determinadas tareas: siempre deberán ser consideradas, en asociación con las variables internas o en el ámbito del individuo que ejerce la función, los factores del contexto inmediato, incluyendo el grupo de trabajo y los factores bajo responsabilidad de la organización, por ejemplo: ¿en que medida ella proporciona los subsistemas operacionales y administrativos de entrenamiento y educación?

La cultura, en general, y específicamente la de salud y seguridad de una organización, emana, sobretodo, de los niveles directivos, como argumentamos en los párrafos anteriores. La gestión fundamentada en valores auténticos de competencia en la máxima preservación de la salud de la comunidad organizacional puede ser compartida positivamente. Las políticas y directrices con tal alineación dependen de la administración central y, por lo tanto, son proporcionados procedimientos de evaluación para un *feedback* permanente del desempeño gerencial, en todos los niveles, congruente con tales direccionamientos. Las conductas seguras y saludables están sujetas a influencias de las acciones y reacciones entre pares y grupos, y a los controles de riesgos. De tal modo, podemos decir que el esfuerzo de todos los participantes aproxima la comunidad organizacional a la consolidación de valores arraigados relativos a la seguridad. Las prácticas basadas en estos presupuestos, a partir de los escalafones de

autoridad, fortalecerán la preocupación saludable y el compromiso con las reglas y normas realistas sobre las amenazas. Aún más: el acompañamiento y la evaluación continua deben desplegarse regularmente en sistemas de reflexión y aprendizajes colectivos. Son modos de ampliar el campo de percepción y traer a la conciencia, reiteradamente, factores implícitos de los peligros infiltrados en los procesos, además de los factores físicos y técnicos de detección más obvia.

El ejercicio del poder en las organizaciones está pautado por los valores esenciales de la cultura (Schein, 2004). Por lo tanto, cultura y poder son dos dimensiones en íntima afinidad. La libertad en los espacios organizacionales, los usos del control y la disponibilidad de las informaciones se configuran como valores puestos en práctica. La coacción, la autonomía o la participación son el resultado de esos procesos de interacción. Están orientados por los modos de gestión, por las políticas y estrategias formales o informales, pero que son aplicadas. Por lo tanto, las decisiones observables en el ejercicio del poder son indicadores de los valores que subyacen a la cultura. Tienen potencialidades para naturalizar represiones, injusticias y excepciones que, a su vez, propagan inestabilidades, disonancias e incoherencias en el sistema. Abren caminos para la vulnerabilidad a los daños y patologías.

La exposición a los riesgos físicos y biológicos no se desprende de la configuración psicosocial, ya sea en condiciones protectoras o de amenaza. Los riesgos físicos y biológicos pueden ser más fácilmente identificables, aunque sus relaciones de determinación cruzada con los factores de tipo psicosocial pongan el análisis en matrices mucho más complejos. Las sutilezas de las interacciones humanas y sus vínculos con posibles aberturas a vulnerabilidades intensifican las exigencias de vigilancia precisa de la identificación de los posibles factores de riesgo. Los factores psicosociales pueden tener una asociación mas clara con los daños interpersonales, como el típico caso de los acosos, pero también están en las relaciones multideterminadas con las fatalidades, como las lesiones y muerte por accidente de trabajo, de las que jamás podemos descartar las posibilidades de los factores de estrés derivados de las interrelaciones humanas bajo las cuales actúan los implicados.

La vulnerabilidad psicosocial en el trabajo puede reducirse, en principio, por el conocimiento de la ética y la práctica de la gestión psicosocial. Como hemos visto, la lógica de un mundo globalizado y altamente competitivo impone revisar la responsabilidad ética frente a los intereses económicos. También hemos visto que las organizaciones son agentes de socialización y de resocialización –es decir, de desarrollo de valores– construyen o reproducen las condiciones favorables o desfavorables para riegos y daños.

Se pueden evidenciar algunos valores éticos y sus opuestos en la Figura 2. Están vinculados, en el lado derecho, a la moralidad de interés propio y, en el lado izquierdo, a la moral universal basada en principios (Kohlberg, 1976), que privilegia la salud y el bienestar de la colectividad. Concluimos, de este modo, que la arquitectura de valores, dentro del *continuum*, atrae o aleja los riesgos psicosociales.

Las actitudes, como interpretamos este concepto, tienen preeminencia en este análisis, porque es un proceso psicológico que se adhiere a otro, el de las percepciones humanas. Ambos procesos, a su vez, se fundamentan o tienen su origen en los valores culturales y presupuestos culturales. La forma como las personas interpretan o atribuyen significados a los estímulos organizacionales opera en el establecimiento de las disposiciones (actitudes), que pueden dar lugar a conductas manifiestas, dependiendo de otros procesos internos y externos al individuo. Después de un tiempo de convivencia, la mayoría de las personas tiende a reproducir las actitudes que prevalecen en una comunidad. Como las interacciones humanas están pautadas por intereses, estos influyen los valores, que son reflejados en las percepciones y actitudes. Es decir, el conjunto de las personas de una comunidad tiende a reproducir las actitudes y comportamientos que las coaliciones dominantes en el trabajo ambicionan. Estas son favorables o desfavorables a la salud y el bienestar, aunque ni los dirigentes ni los dirigidos tengan claridad al respecto.

Llegamos, finalmente a los presupuestos de responsabilidad social. En lo que se refiere a los espacios de trabajo, estos están relacionados con los comportamientos éticos organizacionales, lo que remite a los contenidos de algunos párrafos anteriores. Las decisiones en la formulación del planeamiento y de las políticas y la práctica coherente, como un proceso de construcción cultural y con implicaciones para todos los niveles y sectores, revelan, al fin y al cabo del análisis, un asumir auténtico de la responsabilidad social con la salud y el bienestar de los trabajadores, en el caso específico del análisis que estamos haciendo. Se trata de un desafío de proporciones inéditas para los gestores: mantenerse en el polo saludable del *continuum* que esbozamos y, al mismo tiempo, impulsar el equilibrio de la organización y defender la sustentabilidad del planeta que habitamos.

La comprensión de las decisiones éticas y los factores simultáneos y múltiples de las relaciones multideterminadas es un esfuerzo que trae esperanza, con la finalidad de producir bienes y prestar servicios necesarios para la supervivencia humana. Las evaluaciones de desempeño de individuos y grupos deben observar, más allá de lo que fue conseguido, cómo se ha logrado. Sin resultados o producción para las necesidades humanas, es irrefutable,

no sobreviviremos, pero cada vez está más expuesta la pregunta: ¿cuál es el costo ético del éxito organizacional?

**ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO EN LA PREVENCIÓN, PROMOCIÓN  
Y RECUPERACIÓN DE LA SALUD Y DE LA PRODUCTIVIDAD  
EN LOS AMBIENTES DE TRABAJO**

Argumentamos (por ejemplo: en Zanelli, 2002) que el rol del profesional de la psicología en las organizaciones está, como toda práctica humana, entre lo real, lo ideal y lo factible. Optamos por identificar los problemas inherentes a los conflictos, dificultades y tensiones, y encontrar alternativas para la mejoría de la calidad de vida y de la emancipación del trabajador en el cotidiano organizacional. El objeto de estudio e intervención de esta subárea de la psicología es, de modo amplio, la conducta de los participantes de la organización, constituida jerárquicamente, casi en su totalidad, por dirigentes y dirigidos, en relaciones continuas, difusas, dinámicas y complejas. Nuestro foco se centra en los procesos psicológicos básicos, individuales, pero tenemos que discernir los diferentes niveles y ámbitos, inclusive los que están fuera y más allá de los límites organizacionales. La vulnerabilidad a los riesgos es consecuencia de los entrecruzamientos en diversos ámbitos, de la macroestructura al individuo y a la familia, de los valores organizacionales practicados a los procesos entre grupos, e internos a los pequeños grupos de trabajo.

Ayudar en la construcción de organizaciones saludables y productivas, de alguna manera, siempre hace parte de los deberes profesionales de los psicólogos, cualesquiera que sean sus actividades específicas. Esos deberes están vinculados a la responsabilidad ética, al compromiso social y a la competencia técnica desarrollada por el profesional. El éxito de sus acciones es proporcional a los resultados obtenidos en el cambio y el mantenimiento cultural en favor de la productividad saludable y de la calidad de vida.

La actuación junto a los gestores es un paso preliminar, pero incesante, en la construcción de culturas productivas y saludables con las características mencionadas en este texto. Por lo tanto, son necesarios cuidados para desarrollar o educar a los líderes en la búsqueda de madurez, en la que el autoconocimiento y la gestión de sí mismo son atributos primordiales. Por otra parte, la consciencia de las responsabilidades sociales auténticas se conecta a la gestión de las relaciones interpersonales y de los riesgos involucrados. Se requiere del psicólogo, más que competencia técnica, resiliencia y habilidades de persuasión con miras al bienestar colectivo.

En los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) hay un inequívoco subcampo de actuación profesional del psicólogo. En lo que atañe a los procedimientos para recoger la información sobre los factores organizacionales y ocupacionales en relaciones multideterminadas, por la complejidad de los fenómenos que influyen en la seguridad y la salud en el trabajo, se requieren varios recursos de observación, directa e indirecta (que son cada vez más profusos en la psicología y en las ciencias humanas y sociales). Para el análisis de los datos, sobre la base de la psicología (en especial de la psicología social), recurrimos a los conocimientos de las ciencias de la conducta, desde la antropología, la sociología hasta la historia y la economía.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de su Secretaría (ILO-*International Labor Office*), publicó Directrices (OIT, 2001) pautadas por principios de salud y seguridad en el trabajo, ajustadas y constituidas en base a patrones internacionales que han orientado la acciones para el desarrollo de culturas sustentables de protección de los trabajadores contra enfermedades y lesiones. El propósito es, como la OIT tiene por objetivo, promover oportunidades de trabajo decente y productivo, como tal, en condiciones de equidad, dignidad y libertad. Hay varios modelos de sistemas de SST. Muchos de ellos son criticados por la limitada participación de los trabajadores y de sus representantes en la práctica y por la deficiencia de evaluaciones independientes de sus procesos y resultados. Consideramos que las directrices propuestas por la OIT, representada en sus principales elementos en la Figura 3, tienen algunos méritos: destacan la importancia de la participación del conjunto integral de los trabajadores, el soporte legítimo de los dirigentes y gestores, las imprescindibles evaluaciones independientes de los resultados y el acompañamiento de todos los interesados, en la búsqueda de una continua mejoría y cooperación para la productividad saludable. Aún más: tiene en cuenta en conjunto de variables en relaciones entrecruzadas.

Los dirigentes tienen el deber y la responsabilidad por el sistema de gestión de seguridad y salud, en cumplimiento de la legislación nacional, pero la ejecución sin compromiso por parte de los dirigentes y gestores afectará negativamente los resultados. En otras palabras, como vimos, los valores orientados hacia la salud y la seguridad o tienen un carácter estratégico para la organización, o no sustentan una auténtica cultura saludable.

Siguiendo la Figura 3, los dirigentes eligen la realización de encuestas junto a los trabajadores para obtener informaciones que resultarán en el documento escrito de la política de SST. Los principios y objetivos fundamentales de los compromisos de gestión son registrados en el documento,



**Figura 3. Principales elementos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo**

Fuente: traducido y reproducido de ILO (2001).

y también son integrados y compatibilizados con los demás sistemas de la organización. La participación de los trabajadores está asegurada en todas las etapas del sistema de gestión de SST.

En la organización, dirigentes y gestores deben tener responsabilidad general por el proceso, definir responsabilidades, obligaciones de prestación de cuentas, así como instituir autoridad para el desarrollo y la operabilidad, además de designar uno o más miembros de la administración central como articuladores del sistema. También deben elucidar las competencias y capacitaciones necesarias para llevar a cabo los procedimientos, aclarar cómo documentar y mantener actualizada la documentación sobre el sistema de gestión de SST y, también, crear y mantener procedimientos e instrumentos para la comunicación adecuada.

En la planificación e implementación, hay una fase de análisis inicial en la que se verifica lo que se está haciendo, si es el caso; si no, se parte de las

legislaciones y normas existentes dentro y fuera de la organización, de la evaluación de riesgos, de los controles, hasta recoger informaciones suficientes para documentar los resultados del análisis. Tales resultados deben proporcionar una base segura para la planeación y el desarrollo apropiado del sistema. Enunciar objetivos mesurables constituye una etapa crucial para pasar, subsecuentemente, a las medidas de control de los factores de riesgo y gestionar los cambios, por medio de la prevención, preparación y atención a las situaciones de emergencia y a las eventuales contrataciones o adquisiciones que se hagan necesarias.

La evaluación, el monitoreo y la medición del desempeño y de los resultados son consignados por escrito sistemática y periódicamente, buscando ocasionar nuevos análisis. A tal efecto, son escogidos indicadores de desempeño, siempre compatibles con los objetivos. Pueden necesitar tanto medidas cuantitativas como cualitativas, en monitoreos activos o reactivos, con la función primaria de proporcionar subsidios para la toma de decisiones (*feedback*). Son investigadas las lesiones, las enfermedades de tipos y grados diversos y los incidentes relativos al trabajo y sus consecuencias, para ser comunicados al comité de seguridad y salud, con la finalidad de efectuar acciones correctivas. Son realizadas auditorías regulares en el conjunto de las actividades o en parte de las varias etapas del proceso de gestión de SST, para determinar las eficacias de los subsistemas y comunicar sus conclusiones a todos los responsables por el funcionamiento del conjunto. Por último, la administración central debe analizar críticamente la estrategia global del sistema de gestión de SST, la capacidad del sistema, las necesidades de alteraciones y otras disposiciones. La frecuencia y el alcance de tales análisis son establecidos de acuerdo con las necesidades y condiciones de la organización, también registradas y comunicadas formalmente.

La gestión de SST, es fácil concluir, requiere una estructura multidisciplinaria y multiprofesional para cumplir sus objetivos. El psicólogo, en principio, puede colaborar en muchas actividades dentro de ese amplio abanico de posibilidades de diagnósticos y las intervenciones. Por su formación, basada en el estudio del comportamiento humano, en su variabilidad y cambio, puede componer equipos multiprofesionales, compuestos por administradores, médicos, enfermeros, ergonomistas y otros profesionales.

Más específicamente, en lo que respecta a la gestión de riesgos psicosociales, centrados en la prevención o en los factores de protección, el profesional psicólogo se encuentra en una situación privilegiada. Su formación no sólo se enfoca en el comportamiento individual, como es obvio, sino que también lo hace un conocedor de las sutilezas de las interacciones humanas. Abordar los riesgos y la protección psicosocial en los ambientes de trabajo,



por consiguiente, hace parte de sus posibilidades de especialización. De esta manera, es conocido como psicólogo de salud ocupacional y actúa preventivamente junto a los trabajadores que, en principio, están en situaciones comunes de riesgo psicosocial (nivel primario); a los que están bajo riesgo psicosocial comprobado (nivel secundario); y a los que necesitan reducir los daños provocados psicosocialmente (nivel terciario). La secuencia de sus actividades, en fin, acata las especificidades de las tareas y acompaña las etapas generales del sistema de gestión de SST.

### COMENTARIOS FINALES

La psicología de la salud ocupacional es una disciplina relativamente reciente en el ámbito del estudio y de las prácticas del profesional psicólogo (Houdmont y Leka, 2010). No obstante, en muchos países no hay un empeño marcado por el desarrollo de competencias para este subcampo de actuación, lo que se puede ser verificado en los énfasis y los programas curriculares de la formación en psicología (con pocas excepciones: sobretudo norteamericanas y europeas). Por lo que presentamos hasta aquí, concluimos que es urgente expandir y hacer efectiva la prestación de servicios del psicólogo de salud ocupacional.

Se corre el riesgo de que la formación universitaria no eduque para comprender el trabajo como categoría determinante y determinada, central en la vida de las personas y de las comunidades. Si esto es verdadero, los aprendices desconectan las relaciones entre las actividades laborales y los procesos de salud, enfermedad y siniestros. De ese modo, en el análisis de las patologías psicológicas y sociales son percibidas apenas las variables individuales (subjetivas) y, tal vez, las conexiones con las tareas y el contexto laboral sólo alcancen los aspectos físicos y biológicos.

Aún resta por comentar una característica notable de este campo de estudio y prácticas: el enfoque recurrente incide en situaciones que ya están degradadas. Es decir, individuos, en gran proporción, y grupos, en menor medida, son considerados cuando ya fueron afectados por los daños. No se discute, es obvio, que necesitan atención, pero es mucho más prudente interferir antes de que los factores de riesgo resulten en daños, o intervenir para protegerlos de accidentes y enfermedades. Es decir, el psicólogo actúa reiteradamente en el nivel terciario y, en ocasiones, en el nivel secundario de intervención, mientras que el nivel primario –de prevención y promoción de la salud y seguridad– es muchas veces menospreciado.

El nivel de intervención primario es aquel que, por excelencia, constituye el objeto primordial de actuación del psicólogo, puesto que se trata de



la integridad del sistema: el conjunto de los procesos psicosociales, en sus múltiples y complejas relaciones, que componen una organización de trabajo. Tenemos que pasar de actuaciones técnicas puntuales a intervenciones estratégicas, buscando la productividad saludable, en respuesta a las evidencias de deterioro de la calidad de vida y a los llamados al bienestar.

## REFERENCIAS

- Beck, U. (1992). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva sociedad*. Barcelona, Paidós.
- Boles, M., Pelletier, B., & Lynch W. (2004). The relationship between health risks and work productivity. *J Occup Environ Med.*, 46(7): 737-745.
- Houdmont, J., & Leka, S. (2010). An introduction to occupational health psychology. In Leka, S., & Houdmont, J. (Eds.), *Occupational health psychology*. Oxford, Wiley-Blackwell.
- ILO – International Labor Office (2001). *Guidelines on occupational safety and health management systems*. Geneva: International Labour Office.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In T. Lickona (Ed.), *Moral development and behavior: Theory, research, and social issues* (pp. 31-53). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Madalozzo, M. M. & Zanelli, J. C. (2016). Um procedimento para identificar pontos de ancoragem da cultura de saúde e segurança. In: Chambel, M. J. (Org.) *Psicologia da saúde ocupacional*. Lisboa: Pactor.
- Mattke, S., Balakrishnan, A., Bergamo, G., & Newberry, S. J. (2007). A review of methods to measure health-related productivity loss. *Am J Manag Care*, 13(4): 211-217.
- Morin, E. (1999). *O Método 3: O conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E. (2005). *O Método 6: Ética*. Porto Alegre: Sulina.
- Ovejero Bernal, A. (2010). *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. Porto alegre: Artmed.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey.
- Zanelli, J. C (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Zanelli, J. C., Calzaretta, A. V., García, A. J., Lipp, M. E. N., & Chambel, M. J. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.
- Zanelli, J. C. (2014). Organizações saudáveis e riscos psicossociais no trabalho. In: Laimer, C. G. (Org.) *Gestão das organizações*. Florianópolis: Conceito Editorial.

Zanelli, J. C. (2016). Sobre os temas transdisciplinares em saúde mental e trabalho. In Macêdo, K. B. et al (Orgs.) *Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar*. Goiânia: Ed. da PUC Goiás.

Zanelli, J. C., & Kanan, L. A. (2018). *Fatores de risco e de proteção psicossocial relacionados ao trabalho*. Curitiba: Maxi.

## CENTRALIDAD, SIGNIFICADOS Y SENTIDOS POSITIVOS DEL TRABAJO<sup>2</sup>

*Suzana da Rosa Tolfo\**  
*Narbal Silva\*\**

### RESUMEN

El trabajo es una categoría central en la sociedad en la que vivimos. La identidad ocupacional ocupa un gran espacio en la formación de la identidad personal. En virtud de esto, los trabajos revestidos de significados y sentidos positivos, para quien los realiza, se vuelven esenciales para la construcción de calidad de vida, bienestar y felicidad en el trabajo. A través de este estudio, se buscó mostrar, por medio de argumentos y de resultados de investigaciones empíricas, las posibles interfaces existentes en las relaciones entre los conceptos mencionados, una vez que tales interacciones constituyen factores cruciales tanto para la aparición de enfermedades y sufrimiento en las situaciones de trabajo, como para la construcción de la salud desde una perspectiva biopsicosocial.

Palabras clave: Centralidad; Significados y sentidos del trabajo; Positividad.

---

<sup>2</sup> Traducción: Wilner Arbey Riascos. PhD.

\* Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. [srtolfo@yahoo.com.br](mailto:srtolfo@yahoo.com.br)

\*\* Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. [narbal.silva@globo.com](mailto:narbal.silva@globo.com)

## ¿QUÉ ES EL TRABAJO?

El trabajo se volvió central, como hecho social, vinculado al principal objeto de interés de la sociología. La psicología también identificó la importancia del trabajo para los sujetos, como forma de construcción de la identidad, de inserción social, de promoción de calidad de vida y especialmente como generadora de significados y de sentidos para la propia vida (Bendassolli, 2009). En esta perspectiva, el trabajo, según Blanch (2003), puede asociarse a significados negativos, tal como el origen de la palabra *tripalium* (objeto utilizado para la tortura) como tortura, enfermedad, sufrimiento, carga; a aspectos instrumentales como el vínculo contractual, el salario, los beneficios y el status; y significados positivos relativos al placer, el bienestar, la calidad de vida, el reconocimiento y la felicidad.

En conformidad con lo que dice Morin (2001), el trabajo se ha convertido en un valor importante en la contemporaneidad, debido a diversas referencias psicológicas relacionadas con la motivación, la satisfacción, la calidad de vida, el bienestar y la felicidad de los trabajadores, sin dejar de lado la productividad, la calidad y rentabilidad de las organizaciones. Un trabajo que tiene sentido para ella es eficiente, genera resultados, proporciona satisfacción intrínseca, es aceptable moralmente, posibilita satisfacción en las relaciones interpersonales, es fuente de ocupación y permite seguridad y autonomía.

En la sociedad capitalista contemporánea, el trabajo está predominantemente asociado a valores positivos en la vida cotidiana, como consecuencia de la valoración de la ética del trabajo, influenciada por el ethos de la doctrina protestante, según lo analizado por Max Weber (Blanch Ribas, 2003, Borges & Yamamoto, 2004 ).

Es por esto que para que las organizaciones puedan transformar positivamente sus actividades y su impacto en el contexto interno y externo, se sugiere que las personas encargadas de dirigir y los demás trabajadores contribuyan efectivamente a la revalorización del trabajo, de modo que proporcionen condiciones para que sea guiado por principios positivos, dotados de sentido y de esa forma alineados a una perspectiva, orientado por preceptos de la psicología positiva.

### **Trabajo, centralidad, significados y sentidos positivos**

Al pensar en el cotidiano de personas adultas está la premisa de la ejecución de trabajo. Muchas veces están presentes en las conversaciones relatos de diversas órdenes que nos remiten a relaciones de amor y odio. De la letra de la “Música de trabajo”, de la banda de rock brasileña Legião Urbana,

escuchamos que “sin trabajo no soy nada, no tengo dignidad, no sé mi valor, no tengo identidad”, es decir, trabajar nos hace sujetos insertados y valorados socialmente. Por otro lado, el origen de la palabra nos remite al *tripalium*, objeto de tortura proveniente de prácticas agrícolas (Albornoz, 2004). A pesar de estar bajo controversia, el trabajo se ha convertido, sobre todo, en la referencia básica de la sociedad, al expresar la capacidad exclusiva del hombre de enfrentar la naturaleza y transformarla de acuerdo a sus intereses, de modo intencional (Marx, 19 ...). De ese modo:

Lo que distingue a la fuerza de trabajo humana es, [...], su carácter inteligente y con intencionalidad, que le da infinita adaptabilidad y que produce las condiciones sociales y culturales para ampliar su propia productividad, de modo que su producto excedente pueda ser continuamente ampliado (Bravermann, 1987, p.58).

La concepción de trabajo en la forma contemporánea es reciente (De Masi, 2000, Bendassolli, 2009). Se muestra como un orientador de la vida en sociedad, y aquellos que trabajan en la forma tradicional están rodeados de conceptos positivos, en relación a los demás. El mundo del trabajo globalizado generó nuevas formas y significados para la actividad laboral. En este proceso de transformación, en lugar de desaparecer la intervención humana, el trabajador (en la automatización, por ejemplo) pasa a ejercer funciones mucho más abstractas (Ianni, 1994). Se intensifica la flexibilización de los procesos de trabajo y de la producción, la racionalización se vuelve más intensa, la acumulación más flexible, ocurre la revolución microelectrónica, además de que la polivalencia del trabajador pasó a ser requisito, de modo que surgió ese “nuevo” trabajador colectivo como” categoría universal “.

El trabajador actual se volvió más escolarizado, participativo y polivalente. Por otro lado, surge un contingente cada vez mayor de profesionales que pierden derechos laborales, se vuelven desempleados o subempleados, muchas veces sujetándose a relaciones de trabajo precarizadas.

El contexto predominante a partir de las décadas del 70 y 80 del siglo pasado, brevemente presentado, hizo que varios estudiosos cuestionaran el papel del trabajo en la sociedad. En relación a esto, Offe (1989) contribuye al debate en un texto instigador en el que cuestionó si el trabajo permanecería como la categoría sociológica clave, el principal hecho social. Él considera que:

Separado de las formas de asociación familiares y tradicionales, y desprovisto de protección política, el trabajo asalariado se vinculó a la organización capitalista y a la división del trabajo, así como a los procesos de pauperización, alienación, racionalización y las formas organizadas y no organizadas de resistencia inherentes a esos procesos (Offe, 1989, p.171).

Una serie de elementos contribuyeron a cuestionar la importancia subjetiva del trabajo (Offe, 1989, De Masi, 2000): la idea de que el trabajo como deber ético probablemente se estaría desintegrando, la dimensión subjetiva del trabajo se debilitó, la discontinuidad de permanencia en el trabajo y la reducción de horas de trabajo también reforzarían la concepción del trabajo como uno de los intereses.

En respuesta a la “provocación” de Offe (1989), Bernardes (1994) reafirmó el trabajo como una categoría analítica privilegiada (Antunes, 1998 y 2000, Harvey, 2000). Para el autor, con la reestructuración mundial predominan las estrategias competitivas basadas en la cualificación de los trabajadores de las empresas. Esto permite identificar una revalorización ética y moral del trabajo, en la cual el ser humano se vuelve sujeto del proceso de trabajo y hay una “reprofesionalización”, que requiere el uso de la inteligencia de parte del trabajador. En consecuencia, las principales amenazas a la centralidad del trabajo derivan del desempleo y del trabajo precarizado, que pasan a expandirse con la revolución microelectrónica y los nuevos paradigmas organizacionales.

Por lo tanto, la comprensión del trabajo como categoría analítica central, implica considerar su complejidad en el mundo actual y un tratamiento que tenga en cuenta su naturaleza multidimensional. Hay que considerar también, que coexisten diferentes *ethos* relativos al trabajo y que permiten sistematizar sus principales significados en el siglo XXI, a partir de cuatro concepciones principales: a) la moral-disciplinaria la cual remite a los deberes y prescripciones relativas al trabajo; B) la romántica-expresiva que implica la manifestación de expresividad, de posibilidad de concretar la esencia humana por medio de la obra; C) la instrumental que está asociada al empleo y a criterios predominantemente económicos y de eficiencia; D) la consumista que remite al status social y el acceso a bienes de consumo para acceder a objetos de placer y de satisfacción; D) la gerencial, relativa a la trayectoria profesional, a emprender y colocarse en el mercado como marca propia (Bendassolli, 2009). La modernidad tardía, según Hall (1997) implica cambios, rupturas y pluralidad, de modo que las condiciones anteriores ya no pueden ser encontradas, incluso en relación al trabajo.

### **Significados y sentidos positivos del trabajo**

Los estudios sobre la centralidad del trabajo fueron desarrollados por la psicología del trabajo y de las organizaciones a partir de cuestionamientos y del establecimiento de la importancia de esa categoría para comprender cuál es o cuales son los significados atribuidos al trabajo por aquellos que trabajan. Algunas cuestiones exploratorias relacionados con el tema llevan a

indagar: ¿Qué significa trabajar en nuestra sociedad contemporánea? ¿Cuáles son los significados compartidos socialmente? ¿Cuál es la importancia del trabajo frente a otras esferas de la vida?

Estos cuestionamientos han sido objeto de gran interés de los autores de este capítulo, pues en sus intervenciones por medio de investigaciones y/o en actividades de extensión (capacitaciones, talleres o en cursos de especialización) a lo largo de los últimos quince años, han constatado que gran parte de los trabajadores tienen dificultades para pensar lo que significa el trabajo en su vida y los sentidos que le atribuyen.

Aunque el trabajo forma parte de lo cotidiano, en la actual sociedad capitalista, se asocia al empleo como forma de afirmar la identidad, la subjetividad, lo que nos hace singulares, diferente de los demás. En cuanto a esto, Ovejero (2010), investigador español, destaca como principales funciones del trabajo, la función integrativa o significativa, de proporcionar status, de identidad personal, económica, de oportunidades para interactuar socialmente, de estructurar el tiempo, de mantener el ser humano en actividades más o menos obligatorias, de ser fuente de oportunidad para desarrollar habilidades y destrezas, de transmisión de normas, creencias y expectativas sociales, y de proporcionar poder y control.

Según Codo (1997, 2004), en el trabajo se establece una relación entre sujeto y objeto, mediada por el significado. Para el autor, cuanto más completo y complejo el circuito sujeto-trabajo-significado mayor el placer en el trabajo. En cambio, el rompimiento en el circuito de significados desde el punto de vista del trabajador “va a implicar en sufrimiento, pudiendo implicar en problemas de salud mental” (Codo, 1997: 38). Por lo tanto, el trabajo puede adquirir tanto significado de enfermedad, tortura, desesperanza, como de bienestar, salud y calidad de vida. Considerando esto, existen diversas perspectivas sobre significados y sentidos del trabajo en la psicología. En un estudio anterior a la autora principal y colaboradores, identificaron las vertientes cognitivista, existencialista, construccionista, de estudios culturales y socio-históricos (Tolfo, Coutinho, Baasch & Cugnier, 2010) y en una revisión más reciente realizada en el mismo grupo de investigaciones fue incluida la perspectiva de la psicodinámica del trabajo (Schweitzer, Gonçalves, Tolfo & Silva, 2016). En las revisiones realizadas por Tolfo, Coutinho, Baasch, Cugnier y Almeida, (2005), Tolfo y Piccinini (2007) y Tolfo, Coutinho, Baasch y Cugnier (2010), las autoras y los autores afirman que los significados se construyen colectivamente en un determinado contexto histórico, económico y social concreto, y de esta forma son compartidos y aceptados por determinada sociedad; por otro lado, los sentidos del trabajo se refieren a una producción personal dada la aprehensión

singular de los significados colectivos en las experiencias del cotidiano. En este capítulo no se trabajarán las diferencias entre ambos conceptos, pues se trata de un constructo multidimensional y con inequívoca interdependencia entre ambos (Tolfo & Piccinini, 2007) y porque también, se subrayará la importancia, sobre todo, de la positividad del trabajo en la vida de las personas.

Para cumplir los objetivos de este capítulo no se presentarán los diversos abordajes sobre los constructos en la psicología, sino que se privilegiará la perspectiva desarrollada por el Grupo MOW – Meaning of Working Researchs (1987) que desarrolló investigaciones en diversos países y afirman la importancia del trabajo en la vida de las personas Como uno de sus principales intereses en los más diversos países. El enfoque en una perspectiva que aborda los significados del trabajo se justifica por la afirmación de la centralidad y de la importancia del trabajo por el Grupo y el interés, en este capítulo, en demostrar, por medio de algunos resultados de investigaciones, esa afirmación.

Teniendo esto como base, identificar las variables que lograran explicar los significados que los sujetos atribuían a su trabajo, se constituyó en preocupación de los investigadores del MOW ya en la década de 1980 (Ruiz-Quintanilla & Claes, 2000). El equipo elaboró un modelo heurístico a partir del cual pasaron a considerar el significado del trabajo como un constructo psicológico multidimensional y dinámico, formado por la interacción entre variables personales y ambientales e influenciado por los cambios ocurridos en el individuo, a su alrededor o en el trabajo. Los investigadores del MOW (1987) estructuraron los datos empíricos de las investigaciones en 12 factores, posteriormente agrupados en tres dimensiones principales: la centralidad del trabajo, las normas sociales sobre el trabajo y los resultados valorados del trabajo / metas del trabajo, que son:

- Centralidad del trabajo: referente al grado de importancia del trabajo en la vida de una persona en un determinado momento. Está formada por un constructo complejo compuesto por un componente valorativo –la centralidad absoluta del trabajo–, que mide el valor atribuido a éste en la vida de los sujetos (¿Cuál es la importancia del trabajo en su vida?) e identifica en qué medida el trabajo es central para la autoimagen. El otro componente es la centralidad relativa del trabajo, influenciada por los ciclos vitales del sujeto el cual mide la relación del trabajo con otras esferas importantes en su vida.
- Normas sociales sobre el trabajo: incluye las normas derivadas de valores morales relacionados con el trabajo, tales como la ética del trabajo, que actúan como antecedentes de los principios y conductas



sociales asociados a las creencias sobre las obligaciones y los derechos del trabajador. Estas normas funcionan como estándares sociales que delimitan las evaluaciones individuales sobre recompensas obtenidas a través del trabajo y consisten en una expresión general (percepción) de lo que serían intercambios equitativos entre lo que la persona recibe en la situación de trabajo y las contribuciones que ella trae para el proceso de trabajo. Tales dimensiones no son estables y dependen de las circunstancias, sufren influencias de variables sociodemográficas y personales. En el estudio del grupo MOW, estas normas se observaron con base en dos conjuntos antagónicos:

1. Deberes: constituyen los estándares sociales sobre el trabajo que son considerados correctos en la relación del sujeto y grupos con la sociedad. Un ejemplo es que toda persona tiene el deber de contribuir al bien social por su trabajo, debe pensar en la mejor forma de hacerlo, etc.
  2. Derechos: incluyen las obligaciones de la sociedad con el individuo. En este ítem se considera que todo individuo tiene derecho a un trabajo interesante y significativo, además que el trabajador debe participar en las decisiones relativas al trabajo.
- Resultados valorados del trabajo: son los valores relacionados a los objetivos de las actividades para la persona, relativas a la indagación sobre los motivos que la llevan a trabajar. Esta variable abarca el conjunto de los resultados que se buscan cumplir en el trabajo, las funciones que cumple, y las necesidades que permiten satisfacción a los sujetos (proporcionar status, prestigio y retorno financiero, mantenerlos en actividad, permitirles contacto social y establecer relaciones interpersonales, hacerlos sentir útiles para la sociedad y permitir la autorrealización). Los valores del trabajo presentan diferencias y similitudes transculturales relacionadas con la importancia atribuida a las facetas del trabajo.

Bajo tal perspectiva, el trabajo es comprendido como un componente de la realidad social construida y reproducida, que interactúa con diferentes variables personales y sociales e influye en las acciones de las personas y la naturaleza de la sociedad en un momento histórico. El significado del trabajo influye en las formas de actividad laboral, la flexibilidad y la productividad de los trabajadores, pues afecta las creencias sobre lo que es legítimo y tolerable en el trabajo (MOW, 1987). Para los investigadores del grupo MOW, los significados del trabajo están constituidos por el

significado individual, colectivo / grupal y social que le son atribuidos, por la utilidad del trabajo para la organización, la autorrealización y satisfacción generada por su ejecución, por el sentimiento de desarrollo y evolución personal y profesional, y por la libertad y autonomía existente para la ejecución del trabajo.

La investigadora brasileña Livia Borges (1999), identificó variables constituyentes del significado del trabajo que se aproximan a las presentadas por el Grupo MOW (1987): centralidad del trabajo, atributos descriptivos, atributos valorativos y jerarquía de los atributos y sus definiciones. La centralidad relativa del trabajo presupone una jerarquización de las esferas de la vida (familia, trabajo, religión, ocio y comunidad). La autora verificó que el trabajo es precedido sólo por la esfera familiar en grado de importancia. Los atributos descriptivos son relativos a la percepción del trabajo como él es concretamente, y los atributos valorativos como él “debe ser”. Finalmente, la jerarquía de atributos remite a la organización jerárquica de las características atribuidas al trabajo por los individuos (Borges, 1997).

Al definir el significado del trabajo, Borges (1997) subraya tres componentes principales: a) una cognición subjetiva, que presenta una variación individual según la historia de cada uno y representa la forma como el individuo interpreta y da sentido al trabajo; b) una socio-histórica, que presenta aspectos compartidos por un conjunto de individuos y las condiciones históricas de la sociedad en la que están insertados; y c) una dinámica, como un constructo inacabado, en permanente construcción.

Los autores y autores citados expresan el estatuto definidor del trabajo como acción eminentemente humana, provista de propósito e intencional. Blanch (2003) subraya, además, que además de la especificidad de la acción humana desarrollada en ciertas situaciones y contextos socioeconómicos, la experiencia del trabajo promueve construcciones socioculturales con sentido y valorables.

### **Los significados del trabajo y su positividad**

Como se afirmó anteriormente, el trabajo puede estar asociado tanto con significados positivos, negativos (Codo, 1997, 2004) e instrumentales (Blanch Ribas, 2003). Dada la importancia que adquirió en la sociedad capitalista contemporánea, como principal hecho social, y desde el punto de vista psicológico, como formador de la identidad y parte de la constitución del sujeto, dirige su significado a cuestiones positivas o negativas. Por medio del trabajo nos presentamos en relaciones sociales, decimos a los demás quienes somos a partir de lo que hacemos (Ciampa, 1986). Basta analizar lo que se dice de una persona que es adulta y “no trabaja”, conforme a los preceptos

tradicionales de empleo (incluso en una sociedad brasileña en crisis de creación de puestos de trabajo). Los adjetivos usados que no confieren dignidad son utilizados para llamar a quienes no trabajan bajo formas tradicionales como perezosos, desocupados y recostados.

Además del sentido común, investigaciones desarrolladas en diferentes décadas y bajo diferentes perspectivas teórico-epistemológicas reafirman la función psicológica positiva del trabajo. En las décadas de 1980 y 1990 investigaciones del grupo MOW (1987) y de Morin (1996, 2001) demuestran que las personas, en su mayoría, aunque tenían condiciones para vivir el resto de su vida sin trabajar, continuarían haciéndolo. Esto se explica porque el trabajo, además de ser una fuente de sustento, es un medio de relacionarse con los demás, de sentirse parte integrante de un grupo o de la sociedad, de tener una ocupación, de tener un objetivo a ser alcanzado en la vida (Morin, 2001). El trabajo también permite definir una dirección orientada hacia objetivos claros y con resultados valorados, satisfacer deseos y necesidades de quien lo realiza, usar competencias y capacidades, superar desafíos, tener autonomía en el desarrollo de las actividades, recibir retroalimentación sobre el desempeño, fomentar los vínculos y la cooperación grupal, generar sentimientos de seguridad y de autonomía, tener salarios, carga y condiciones de trabajo adecuadas (Morin, 1996, 2001).

Los resultados de investigaciones hechas en Brasil (Morin, Tonelli, & Pliopas, 2003, Oliveira, Piccinini, Fontoura, & Schweig, 2004) realizadas con personas que dirigen organizaciones, alumnos de cursos de especialización en São Paulo y Porto Alegre, demostraron que el trabajo continua siendo esencial en la vida de las personas, y que éstas buscan, al mismo tiempo, utilidad para sus actividades en las organizaciones y para la sociedad. Otra conclusión de estas investigaciones es que para que el trabajo tenga un sentido es fundamental que se base en valores tales como: variedad de tareas, aprendizaje, autonomía, reconocimiento y garantía de supervivencia y seguridad.

En una investigación conducida por Coda y Fonseca (2004), identificaron que el trabajo significativo trae consecuencias positivas, tanto para la persona como para la organización. En este estudio, los trabajadores citaron: evaluaciones de gratificación y placer, búsqueda de mayor conocimiento sobre deseos y necesidades, mayor involucramiento con las actividades, valorización del trabajo por medio del tiempo dedicado a las tareas, alcance de objetivos con las actividades del trabajo, toma de decisiones en relación al trabajo que impliquen en menor desgaste. Los directivos, por su parte, a medida que conocen los significados atribuidos por sus empleados, pueden buscar, por medio de sus políticas y acciones en

gestión de personas, mayor acercamiento entre objetivos organizacionales y expectativas de las personas.

Recientemente, en estudio con población en situación de calle, marcada por la precariedad de las condiciones de vida y de trabajo, Schweitzer (2016) verificó que los sentidos producidos en relación al trabajo son predominantemente positivos, relacionados con la posibilidad de satisfacción y alcanzar objetivos personales por medio del trabajo, tales como salir de la calle, dejar el uso de drogas y mejorar la condición de vida. La importancia del trabajo en la vida de estos sujetos, parece ser central, de forma idealizada como objetivo y como elemento de dignidad y honestidad. El sentido positivado se asocia a la idea de un empleo a ser conquistado, de una vida a ser modificada, hacia el desarrollo de un trabajo estable y reglamentado. Paradójicamente, los sentidos del trabajo para el grupo de sujetos en situación de calle participantes, remiten al modelo idealizado socialmente, en forma de empleo, a pesar de que son casi completamente ausentes en la trayectoria de ellos. El trabajo concreto –informal– presente en su cotidiano alude a sentidos positivos, pero como forma de garantizar la subsistencia inmediata (Schweitzer, 2016).

Por último, y, en síntesis, los resultados de las investigaciones que presentan los significados (o sentidos) positivos del trabajo están presentes en diferentes trabajadores y países.

### **Consideraciones finales**

El debate sobre la crisis del trabajo ha sido acalorado desde el final de la década de 1980, cuando Offe (1989) cuestiona si esa categoría permanece como principal hecho social. Además de la centralidad social, la psicología empezó a preocuparse, en la década siguiente, con el grado de importancia del trabajo en la vida de las personas y llega a su centralidad y relevancia para la formación de la identidad y para la constitución del sujeto en la sociedad capitalista contemporánea. De la Garza Toledo (2001) analiza la tesis de los que afirman el fin del trabajo: "... como centro de la creación de identidad de sujetos sociales..." y "... como núcleo de la acumulación del capital... (asociado a la sobrevalorización del sector financiero y la automatización de los procesos productivos) (p. 11-12). Su análisis sobre esta crisis apunta al antiguo problema del concepto de trabajo, como el empleo, especialmente el salario y consecuentemente, a la ampliación de formas flexibles de empleo.

Los diferentes ethos relativos al trabajo demuestran que se efectúa allí la multiplicidad de concepciones que conviven y disputan espacio entre la moral-disciplinar (deberes y prescripciones sobre el trabajo, la romántica-expresiva, como manifestación de expresividad, por medio de la obra,

la instrumental, asociada al empleo y a criterios predominantemente económicos y de eficiencia, la consumista, de prestigio social y acceso a bienes de consumo que permitan placer y satisfacción, y la gerencial, como trayectoria profesional, emprendedora y con marca propia (Bendassolli, 2009).

A pesar de las tesis sobre la alteración de las funciones del trabajo en la vida de las personas, en la sociedad capitalista contemporánea, los significados sociales compartidos y los sentidos singulares constitutivos de la identidad personal y de la subjetividad, mantienen puntos en común en diferentes culturas y por trabajadores / profesionales de diferentes áreas.

Los resultados de investigaciones coordinadas por investigadores del Grupo MOW y sus colaboradores (1989), por Morin (1996) y por Borges (1997), demuestran que, a pesar de la existencia de aspectos negativos relacionados con el trabajo, la mayoría de las personas, en países diversos y con características demográficas variadas, continuarían trabajando, pero de otra forma, incluso sin necesidad económica. La atribución de significados o sentidos relacionados con el trabajo se identifica en investigaciones que aseguran su positividad al: asegurar el sustento, permitir la relación con los demás, sentirse parte integrante de un grupo o de la sociedad, tener una ocupación, tener objetivos a alcanzar, satisfacer los deseos y las necesidades, el uso de competencias y capacidades, superar desafíos, tener autonomía en el desarrollo de las actividades, recibir retroalimentación sobre el desempeño, fomentar los vínculos y la cooperación grupal, generar sentimientos de seguridad y de autonomía, con salarios, carga y condiciones de trabajo adecuadas (Morin, 1996, 2001). Identificar la utilidad de sus actividades para las organizaciones y para la sociedad, el trabajo basado en valores como variedad de tareas, aprendizaje, autonomía, reconocimiento y garantía de supervivencia y seguridad, también son citados. Además, se identificó que el trabajo significativo trae consecuencias positivas, tanto para la persona como para la organización. También se citan evaluaciones de gratificación y placer, búsqueda de mayor conocimiento sobre deseos y necesidades, mayor implicación con las actividades, valoración del trabajo a través del tiempo dedicado a las tareas, alcance de objetivos con las actividades del trabajo, toma de decisiones en relación al trabajo que impliquen en menor desgaste (Coda & Fonseca, 2004).

Incluso entre sujetos que forman parte de poblaciones de la calle, el trabajo se identifica con significados positivos (Schweitzer, 2016) como posibilidad de satisfacción y de alcanzar objetivos personales, como salir de la calle, abandonar las drogas y mejorar la condición de vida y para garantizar la subsistencia inmediata.

Los significados y/o sentidos se revisten de positividad, cuando están asociados, en gran parte, a valores sociales como dignidad por medio del trabajo. Por lo tanto, se reafirma que el trabajo sigue siendo esencial en la vida de las personas, en especial en la constitución de los sujetos, en lo que se refiere a sus singularidades.

### REFERENCIAS

- Albornoz, S. (2004). *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- Antunes, R. (1995). *Adeus ao Trabalho*. São Paulo: Cortez Editora.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2. ed. São Paulo: Bontempo.
- Bendassolli, P. (2009). *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bernardes, R. (1994). Trabalho: a centralidade de uma categoria analítica. São Paulo em Perspectiva, São Paulo. v. 8, n. 1, p. 33-41. jan./mar.
- Blanch, J. M. (2003). Trabajar em la modernidad industrial. In J. M. Blanch, M. J. E. Tomás, C. G. Duran & A. M. Artiles (Eds.), *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos* (pp. 19-147). Barcelona: Editorial UOC.
- Borges, L. O. (1997). Os atributos e a medida do significado do trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 13(2), 211-221. mai./ago.
- Borges, L. O. (1999). As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(3), 81-108.
- Borges, L. O. & Yamamoto, O. (2004). O mundo do trabalho. In J.C. Zanelli, J. Borges- Andrade, & A.V. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Bravermann, H. (1987). *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Ciampa, A. da C. (1986). Identidade. In Lane, S., & Codo, W. *Psicologia Social*. São Paulo: Brasiliense.
- Coda, R., & Fonseca, G. F. (2004) Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios. FECAP*. 6(14), 7-18, Abril.
- Codo, W. (1997) Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J., & Codo, W. (org.) *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. p.21-40.

- Codo, W., & Soratto, (2004). saúde mental e trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- De Masi, D. (1999). *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- De La Garza Toledo, E (2001) Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. In: La Garza Toledo, E.; Neffa, J. C. (Comps). *El Futuro del Trabajo. El Trabajo del futuro* (pp. 11-31). Buenos Aires: CLACSO.
- Hall, S. (1997). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.
- Harvey, D. (2000) *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9 ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Ianni, Otávio. (1994). *O mundo do trabalho. São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: Fund. SEADE, 8 (1).
- Marx, K. *Os manuscritos econômicos e filosóficos. Textos filosóficos*. Lisboa, Edições 70, 1993.
- Morin, E. (1996). *L'efficacité organisationnelle et le sens du travail*. In T. C. Pauchant (Coord.), *La quête du sens au travail: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature* (pp. 257-286). Québec: Éditions de l'organisation.
- Morin, E. (2001). *Os sentidos do trabalho*. *Revista de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo. 41(3), 8-19.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). *O trabalho e seus sentidos*. *Revista Psicologia e Sociedade*. São Paulo, 19, Edição Especial 1, 47-56.
- MOW - Meaning of work international research team. (1987) *The meaning of working*. London: Academic Press.
- Offe, C. (1989) *Trabalho: a categoria sociológica chave?* In C. Offe. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense.
- Oliveira, S., Piccinini, V., Fontoura, D. S., & Schweig, C. (2004) *Buscando o Sentido do Trabalho*. In: *EnANPAD*, 28, 2004, Curitiba/PR. Anais [CD] XXVIII EnANPAD. Porto Alegre: ANPAD. GRT 2734.
- Ovejero Bernal, A. (2010). *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado*. Porto Alegre: Artmed.
- Ruiz-Quintanilla, S.A. & Claes, R. (2000). *MOW Research Programs*. In J.A Katz. (Ed.), *Databases for the study of entrepreneurship*. New York: JAI/Elsevier Science Inc, 335-391.
- Schweitzer, L. (2016). *Sentidos do trabalho para trabalhadores informais em situação de rua*. Dissertação. PPGP/UFSC.



Schweitzer, L., Gonçalves, J., Tolfo, S. R., & Silva, N. (2016). Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), jan-mar, pp. 103-116.

Tolfo, S.R., Coutinho, M.C., Baasch, D., & Cugnier, J.S. (2005). Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho. *Fórum CRITEOS. Anais. Porto Alegre*.

Tolfo, S. da R. & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade. São Paulo*, 19 (Edição Especial 1), 38-46.

Tolfo, S.R., Coutinho, M.C., Baasch, D. & Cugnier, J.S. (2011) Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teóricas y epistemológicas en psicología. *Revista Universitas Psychologica. Bogotá*.



SÍNDROME DE *BURNOUT*, QUALIDADE DE VIDA E *LOCUS*  
DE CONTROLE EM POLICIAIS FEDERAIS  
DE CAMPO GRANDE, MATO GROSSO DO SUL, BRASIL

*Liliana Andolpho Magalhães Guimarães\**  
*Helen Paola Vieira Bueno\*\**  
*João Massuda Junior\*\*\**  
*Eliezer Grillo\*\*\*\**

**RESUMO**

**Introdução**

Buscou-se identificar os níveis da Síndrome de *Burnout*, Qualidade de Vida relacionada à saúde e *Locus* de controle no trabalho dos Policiais Federais da cidade de Campo Grande/MS, Brasil.

**Método**

Neste estudo exploratório-descritivo, quantitativo, de corte transversal, a amostra por conveniência foi constituída por 81 participantes voluntários, de uma população de 220 servidores. Foram avaliados pelo (i) *Maslach Burnout Inventory*-MBI (Maslach C., 1998); (ii) Questionário de Qualidade de Vida-SF-36 (Ciconelli, Ferraz, Santos, Meinão, & Quaresma, 1999; Ware

---

\* Universidade Católica Dom Bosco, Brasil. lguimaraes@mpc.com.br

\*\* Universidade Católica Dom Bosco, Brasil. helen\_psi@hotmail.com

\*\*\* Universidade Católica Dom Bosco, Brasil. jooadm1@gmail.com

\*\*\*\*Universidade Católica Dom Bosco, Brasil. eliezergrillo@hotmail.com

Jr, Kristin, Kosinski, & Gandek, 1993); (iii) Escala de *Locus* de Controle no Trabalho (Guimarães, et al., 2008; Spector P. E., 1988); e (iv) Questionário sociodemográfico e ocupacional.

## Resultados

A Síndrome de *Burnout* foi detectada em um (1) indivíduo e o *burnout* em curso, em cinco indivíduos. Na Qualidade de Vida relacionada à Saúde, o componente mental ( $\mu = 67,0$ ; DP  $\pm 22,6$ ) apresentou-se pior do que o componente físico ( $\mu = 74,1$ ; DP  $\pm 21,5$ ). No componente físico a capacidade funcional apresentou o melhor resultado ( $\mu = 86,7$ ) e o pior foi a presença de dor ( $\mu = 67,0$ ). No componente mental, o aspecto social foi o mais pontuado ( $\mu = 75$ ) e o menos foi vitalidade ( $\mu = 59,0$ ). A maior parte da amostra apresenta *Locus* de controle interno para o trabalho (95%).

## Conclusão

Sugere-se medidas urgentes de promoção, prevenção e intervenção em saúde para que a situação atual encontrada não se agrave.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*; Qualidade de Vida; *Locus* de controle; Polícia Federal.

## INTRODUÇÃO

O trabalho policial é considerado na atualidade uma das atividades profissionais mais estressantes (Vuorensyrjä & Mälkiä, 2011). Ambientes de trabalho de alto risco, excesso de carga de trabalho, pressão psíquica acima do aceitável, horas extras frequentes, ritmo frenético, trabalho torturante e em turno, entre outros são características desta atividade que atuam como fator patogênico para o desenvolvimento de diversas doenças físicas e mentais.

Oliveira & Santos (2010), em pesquisas acerca da atividade policial, relatam que esta profissão não se resume apenas ao serviço diário, uma vez que a mesma implica em constante estado de alerta, mesmo fora do horário de seu expediente

Diante de atividades profissionais como esta, em que a organização do trabalho impõe aos seus trabalhadores condições adversas para o desenvolvimento de suas tarefas, é imprescindível compreender a relação entre o trabalho realizado e a saúde dos envolvidos nas mesmas (Guimarães, Mayer, Bueno, Minari, & Martins, 2014; Benevides-Pereira, 2010; Carlotto & Câmara, 2004; Levi, 1998). Tão importante como compreender esta relação é analisar a influência das características pessoais (humanas) destes

trabalhadores na mediação da relação dos mesmos com o mundo do trabalho (Borges, Guimarães, & Silva, 2013).

Considerando a importância da saúde e do bem-estar do trabalhador e das características particulares do exercício da profissão do policial federal, partindo dos pressupostos teóricos apresentados, este estudo pretendeu avaliar a Síndrome de *Burnout*, a Qualidade de Vida relacionada à Saúde e o *Locus* de Controle no Trabalho de policiais federais da cidade de Campo Grande/MS, Brasil.

### SÍNDROME DE *BURNOUT*

O *Burnout* é definido como uma síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crônica vivenciada por profissionais cujo trabalho envolve relacionamento intenso e frequente com pessoas que precisam de cuidado e assistência, podendo ser entendido como uma forma de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos da atividade laboral (Garcia, 2014).

De acordo com (Souza, Baptista, & Xidieh, 2001), esta síndrome tem potencial para produzir uma condição psicológica debilitante, ligada ao estresse crônico, e caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal (Maslach C., 1993; Maslach & Jackson, 1986).

No que concerne às características da síndrome, a mesma: (i) ocorre no nível individual; (ii) envolve sentimentos, comportamentos, motivos e expectativas; (iii) gera estresse, desconforto e pode fomentar disfunções físicas; (iv) caracteriza-se pela predominância de esgotamento; (v) tem vínculo estreito com o ambiente ocupacional; (vi) pode acometer indivíduos “normais”, sem antecedentes de psicopatologia e com um histórico de desempenho satisfatório no trabalho, e (vii) é fortemente influenciada pelas expectativas inadequadas do indivíduo e pelas demandas emocionais no ambiente laboral (Schaufelli & Buunk, 1996; Thorton, 1992).

### QUALIDADE DE VIDA RELACIONADA À SAÚDE

Embora o termo Qualidade de Vida relacionada à Saúde (QVRS) seja comumente utilizado como sinônimo de Qualidade de Vida (QV), é importante ter em mente que existem diferenças significativas entre ambos os construtos para que seja possível decidir, dentre os mesmos, qual é o mais adequado para responder aos questionamentos levantados em determinada pesquisa.

O conceito de QV envolve um extenso conjunto de variáveis e tem sua origem na definição de saúde como o completo estado de bem estar físico, mental e social, proposto pela Organização Mundial do Trabalho (OMT) (O'Connor, 2004).

Segundo este conceito, a qualidade de vida pode ser compreendida de forma ampla como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais vive, em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (The WHOQOL Group, 1995, p. 1404). De acordo com esta definição a qualidade de vida pode ser vista como subjetiva, multidimensional e permeada por aspectos positivos (*e.g.* mobilidade) e negativos (*e.g.* dor) (Fleck, 2000).

O conceito de QVRS, por sua vez, avalia como a saúde dos indivíduos pode influenciar a maneira como estes lidam com as atividades de seu cotidiano, habitualmente revelando o grau de satisfação dos mesmos em relação aos aspectos de sua vida que podem ou são afetados pela sua saúde (Wilson & Cleary, 1995).

Diferentemente da QV, a QVRS trata de elementos que se encontram sobre o domínio da área de saúde (Wilson & Cleary, 1995), enfatizando a avaliação dos impactos de doenças sobre as dimensões física, social, psicológica, emocional e cognitiva do sujeito (Ware Jr., 1995).

Avaliações do estado funcional e humor são comumente utilizadas como instrumentos para a análise da QVRS. A avaliação do estado funcional compreende os conceitos de capacidade e desempenho funcional. A primeira esta relacionada à capacidade máxima individual de realizar atividades diárias nos domínios físico, psicológico, social e espiritual, sendo normalmente aferida por meio de testes visando avaliar os limites de capacidade nestes quesitos. Já o segundo se refere ao desempenho real obtido pelos indivíduos nos domínios anteriormente mencionados, no decorrer do seu dia a dia, usualmente aferidos por meio de questionários de autorrelato (Leidy, 1994).

As avaliações de humor, por fim, visam mensurar as respostas emocionais à exposição a fatores estressores de curta e longa duração. Emoções como depressão, ansiedade e raiva podem resultar destas experiências e coexistir com doenças físicas que afetam o desempenho funcional, a saúde e a percepção de qualidade de vida por parte dos mesmos (Anderson, 1995; Moody, McCormick, & Williams, 1990).

### **LOCUS DE CONTROLE**

*Locus* de controle (LC) é um construto de personalidade utilizado para aferir as “crenças do indivíduo” sobre os acontecimentos de sua vida.

Foi estudado introdutoriamente por Julian Rotter, nos anos 60, o qual postulou que o LC poderia ser caracterizado como interno, quando entendido que a pessoa acredita em si e em suas potencialidades, ou externo, quando questões externas controlam suas crenças (e.g. sorte, Deus, tempo, entre outros) (Pasquali, Alves, & Pereira, 1998).

Pessoas com *Locus* de Controle Interno (LCI) apresentam a crença de serem capazes de controlar os acontecimentos de sua vida, apresentando maior nível de motivação quando comparadas às pessoas com *Locus* de Controle Externo (LCE). Destaca-se ainda a associação existente entre LCI e bem-estar nas atividades laborais e na vida pessoal comprovada por meio de pesquisas acerca desta temática (Spector, et al., 2002).

Indivíduos com LCI habitualmente tendem a ser mais tolerantes, sociáveis, assertivos, independentes, eficazes ao nível intelectual e emocional, enquanto que pessoas com o LCE tendem a ser mais agressivas, dogmáticas, desconfiadas e usam mais mecanismos de defesa (Marreiros, 2009).

Indivíduos com LCI estão mais aptos e possuem mais recursos para fazer face aos eventos estressores presentes no cotidiano, visto que avaliam os acontecimentos de forma mais positiva, enquanto que indivíduos com LCE podem decair num estado depressivo, devido a constante falta de controle pessoal que sentem, face aos acontecimentos (Ramos, 2001).

## MÉTODO

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, de corte transversal e abordagem quantitativa. A amostra, voluntária, foi composta por 81 servidores do sexo masculino e feminino. O critério para inclusão dos participantes no estudo foi: ser servidor da Superintendência da Polícia Federal de Campo Grande/MS, Brasil, e de exclusão: ser portador de deficiência visual, por não haverem instrumentos de medida similares aos aplicados na amostra, em nível do conhecimento atual.

Foram utilizados, os seguintes instrumentos: i. *Maslach Burnout Inventory* (MBI), composto por 20 itens que avaliam sentimentos e atitudes do profissional em seu trabalho nas seguintes dimensões: Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal; ii. Questionário de Qualidade de Vida (SF-36), composto por 36 questões distribuídas em oito domínios e dois componentes –Físico e Mental– (Ciconelli, Ferraz, Santos, Meinão, & Quaresma, 1999); iii. Escala de *Locus* de Controle no Trabalho (ELCT), composta por 16 itens que visam identificar o *Locus* de Controle preferencialmente utilizado pelo indivíduo (Guimarães, et al., 2008; Spector P. E.,

1988); e iv. Questionário sociodemográfico e ocupacional, composto por 22 perguntas fechadas, de múltipla escolha ou de completar elaboradas especificamente para atender a esta pesquisa.

As aplicações foram realizadas individualmente e de forma assistida. A coleta de dados deu-se nos períodos matutino e vespertino do mês de março de 2015. Aos que aceitaram participar da pesquisa, foi pedida a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE, elaborado especificamente para esse estudo, cumprindo o preconizado pelas portarias relacionadas à ética em pesquisa com seres humanos.

## RESULTADOS

Dos 220 servidores da Polícia Federal em Mato Grosso do Sul, 81 indivíduos participaram da pesquisa. A maior parte da amostra foi composta por homens (72,8%), idade entre 33 e 40 anos (44,4%) e ensino superior completo (82,8%).

*Tabela 5. Sexo, faixa etária e escolaridade da amostra (n=81)*

VARIÁVEIS	CATEGORIA	F	%
Sexo	Feminino	22	27,2
	Masculino	59	72,8
	Total	81	100,0
Faixa etária	18 a 25 anos	3	3,7
	26 a 32 anos	4	4,9
	33 a 40 anos	36	44,4
	41 a 48 anos	20	24,7
	49 a 56 anos	13	16,0
	57 ou mais	5	6,2
	Total	81	100,0
Escolaridade	Ensino médio incompleto	1	1,2
	Ensino médio completo	9	11,1
	Superior incompleto	4	4,9
	Superior completo	46	56,8
	Especialização completa	19	23,5
	Mestrado completo	2	2,5
	Total	81	100,0

Os respondentes informaram serem casados ou manter união estável (70,4%), ter filhos (63,0%), sendo que a maior parte (80,4%) possui até dois filhos, e renda familiar acima de R\$11.000,00 (49,4%).

*Tabela 6. Estado civil, renda familiar e filhos da amostra (n=81)*

VARIÁVEIS	CATEGORIA	F	%
Estado Civil	Casado	46	56,8
	Solteiro	17	21,0
	União estável	11	13,6
	Separado/Divorciado	7	8,6
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Renda Familiar	R\$ 2.001,00 - R\$ 5.000,00	10	12,3
	R\$ 5.001,00 - R\$ 8.000,00	15	18,5
	R\$ 8.001,00 - R\$ 11.000,00	16	19,8
	R\$ 11.001,00 ou mais	40	49,4
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
Filhos	Não	30	37,0
	Sim	51	63,0
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
N. de Filhos	01	18	35,3
	02	23	45,1
	03	8	15,7
	04 ou mais	2	3,9
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Questionados acerca de sua religião, 46,9% responderam serem católicos, 23,5% espíritas, 14,8% protestantes, 8,6% se auto declararam ateus, 4,9% católico-espíritas e 1,2% de outras religiões. 84% da amostra dorme de seis a oito horas por noite, enquanto que 4,9% dormem até duas horas por noite.

Foi observado que 64,2% dos participantes faz uso de bebida alcoólica, sendo que 44,2% o consomem pelo menos uma vez por semana e 28,8% com uma frequência de três ou mais vezes; 44,4% dos indivíduos fazem uso

de alguma medicação, sendo que a periodicidade varia de cinco ou mais vezes por semana (86,1%) a duas vezes por semana (2,8%).

Houve uma maior participação de servidores ocupantes dos seguintes cargos: escrivão (24,7%), agente administrativo (22,2%), agente da polícia federal (18,5%) e delegado (12,3%). A maioria da amostra exerce suas funções nos períodos matutino e vespertino (87,7%). Grande parte dos participantes realiza plantões (48,1%), com a seguinte periodicidade: mensal (25,6%), quinzenal (20,5%), semanal (7,7%) e outros (46,2%).

*Tabela 7. Cargo dos servidores participantes (n=81)*

VARIÁVEL	CATEGORIA	F	%
Cargo	Agente Administrativo	18	22,2
	Agente de Polícia Federal	15	18,5
	Agente de Telecomunicações e Eletricidade	1	1,2
	Assistente Social	2	2,5
	Auxiliar de Enfermagem	1	1,2
	Auxiliar Operacional de Serviços Diversos	1	1,2
	Chefe Del	1	1,2
	Delegado	10	12,3
	Escrivão	20	24,7
	Gestor de Contratos	1	1,2
	Gestor de Telecentro	1	1,2
	Papiloscopista	2	2,5
	Perito Criminal Federal	7	8,6
	Plantonista	1	1,2
	Total	81	100,0

Os participantes habitualmente trabalham além do expediente regular (63%), realizando horas extras com a seguinte frequência: duas vezes por semana (33,3%), três vezes (29,4%), apenas uma vez (17,6%) e quatro ou mais vezes (13,7%). 5,9% dos participantes, que declararam realizar horas extras, optaram por não revelar a periodicidade das mesmas. A maior parte da amostra trabalha na instituição (59,3%) e está no cargo atual (55,5%) por um período de 06 a 12 anos. Ao avaliar o relacionamento no trabalho, de



maneira geral, 77,8% dos respondentes o consideraram bom ou excelente, enquanto 4,9% o consideraram ruim.

**Tabela 8. Relacionamento no trabalho (n=81)**

VARIÁVEIS	CATEGORIA	F	%
Relacionamento no trabalho	Não respondeu	1	1,2
	Excelente	14	17,3
	Bom	49	60,5
	Regular	13	16,0
	Ruim	4	4,9
Total		81	100,0

Os resultados obtidos por meio da aplicação do Inventário de *Burnout* de Maslach (MBI) revelaram que 95,1% da amostra apresentou baixa exaustão emocional, 96,3% baixa despersonalização e 75% baixa realização pessoal. O cruzamento e análise dos dados permitiu o diagnóstico da Síndrome de *Burnout* em 1,3% da amostra pesquisada e Síndrome de *Burnout* em curso em 6,3% dos participantes.

**Tabela 9. Classificação das dimensões da síndrome de burnout**

DIMENSÕES	BAIXA M<3		ALTA M≥3		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Exaustão Emocional	77	95,1	4	4,9	81	100,0
Despersonalização	77	96,3	3	3,8	80	100,0
Realização Pessoal	60	75,0	20	25,0	80	100,0

Em relação à QVRS, verificou-se que o componente Físico ( $\mu= 74,1$ ; DP  $\pm 21,5$ ) foi melhor avaliado pelos participantes em comparação aos resultados associados ao componente mental, ( $\mu= 67$ ; DP  $\pm 22,6$ ). A análise dos domínios pertencentes ao componente físico revelou que a capacidade funcional foi o domínio que apresentou melhor avaliação ( $\mu= 86,7$ ; DP  $\pm 17,9$ ), seguido do estado geral da saúde ( $\mu= 72,2$ ; DP  $\pm 21,3$ ), aspecto físico ( $\mu= 70,3$ ; DP  $\pm 37,5$ ) e dor ( $\mu= 67,0$ ; DP  $\pm 23,5$ ). Em relação ao componente mental, o domínio que recebeu melhor avaliação foi: aspecto social ( $\mu= 75,1$ ; DP  $\pm 23,9$ ),

seguido de saúde mental ( $\mu = 69,1$ ;  $DP \pm 19,5$ ), aspecto emocional ( $\mu = 64,6$ ;  $DP \pm 38,8$ ) e vitalidade ( $\mu = 59,0$ ;  $DP \pm 22,4$ ).

A avaliação do *Locus* de Controle no Trabalho, revelou que a amostra pesquisada apresentou uma pontuação média de 39 pontos ( $DP \pm 10$ ), mínimo de 19 pontos e máximo de 59 pontos. Dos participantes, 95% apresentaram *Locus* de Controle Interno, enquanto os demais *Locus* de Controle Externo.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para que seja possível compreender a lógica sob a qual a Polícia Federal (PF) organiza sua estrutura é importante ter em mente que a contratação de novos servidores é efetivada por meio de concurso público, o qual segue normativas específicas previstas em lei, seja para a contratação de Delegados, Peritos Criminais, Agentes, Papiloscopistas ou Escrivães. Estes cargos possuem atribuições específicas disciplinadas em lei, onde a habilitação acadêmica é requisito exigido para o ingresso (Almeida, 2013). Tal fato, possivelmente, explica o número elevado de participantes com formação acadêmica de nível superior nesta pesquisa, uma vez ser esta requisito para a entrada na organização estudada.

A maior parte da amostra (59,3%) trabalha na PF há bastante tempo (6 a 12 anos) e ocupa o cargo atual pelo mesmo período (55,5%), fato este que indica a baixa possibilidade de mobilidade funcional. Desta forma, de acordo com Almeida (2013), um Delegado provavelmente começará e encerrará sua carreira realizando atividades com um nível de complexidade que não se alterará ao longo dos anos, o mesmo ocorrendo para Agentes, Escrivães e Papiloscopistas quer tenham um dia ou 30 anos de profissão.

A amostra de forma geral relatou exercer suas funções nos períodos matutino e vespertino (87,7%) e realizar plantões (48,1%) com a seguinte periodicidade: mensal (25,6%), quinzenal (20,5%), semanal (7,7%) e outras (46,2%). Com relação às horas extras, a maior parte (63%) trabalha além do expediente regular com uma frequência de pelo menos duas vezes por semana (33,3%). Este quadro geral de trabalho, segundo (Costa, Accioly Jr, Oliveira, & Maia, 2007), é realidade presente na atividade policial, a qual geralmente, em função do contingente reduzido para o volume de atividades existentes, demanda o trabalho além das 40 horas semanais previstas, ou seja: horas extras e muitas vezes plantões.

Liz, et al. (2014) chamam a atenção para os problemas de saúde que podem surgir em decorrência da mudança de turnos de trabalho, por exemplo, as alterações no ritmo circadiano, padrões de sono, aparelho digestivo e outras funções corporais, que afetam o bem estar físico e psicológico do

policial. Já Almeida (2013), analisando os impactos sociais característicos do trabalho estudado, destaca o isolamento como resultado da alta demanda laboral, na medida em que esta impede o policial de tomar parte das atividades sociais e familiares.

Em relação aos hábitos de sono, 84% dos participantes dormem de seis a oito horas por noite, enquanto que 4,9% dormem apenas duas horas. O sono é uma função biológica fundamental na “consolidação da memória, na visão binocular, na termo regulação, na conservação e restauração da energia” (Reimão, 1996) e também na “restauração do metabolismo energético cerebral” (Ferrara & De Gennaro, 2001), por tanto é essencial para o bom desenvolvimento de qualquer atividade profissional. Por outro lado, as perturbações do sono podem ocasionar graves disfunções no funcionamento físico, ocupacional, cognitivo e social, além de comprometer a qualidade de vida. Desta forma, poucas horas de sono, longas jornadas de trabalho e pressão intensa, realidade habitual da atividade profissional policial, podem repercutir negativamente sobre a qualidade de vida destes trabalhadores e devem ser monitoradas pela gestão da organização (Minayo, Assis, & Oliveira, 2011).

A presente pesquisa também revelou que 44,4% dos participantes fazem uso de medicação cinco ou mais vezes por semana (86,1%). Benevides-Pereira (2010) admite que os profissionais que trabalham em funções ligadas diretamente à assistência dos outros estão suscetíveis ao estresse e seus efeitos, físicos e mentais, razão pela qual o uso frequente de medicamentos pode ser parcialmente compreendido. Gonçalves, Veiga, & Rodrigues (2012), em pesquisa com policiais militares do estado do Rio de Janeiro, também constataram o uso de medicação de uso contínuo por 20% dos entrevistados, o que pode reforçar o entendimento desta realidade como característica da atividade profissional em questão, não apenas um achado específico deste estudo.

Quanto ao consumo de bebidas alcoólicas, foi observado que 64,2% dos participantes o fazem, pelo menos uma vez por semana (44,2%). Calheiros, Neto, & Calheiros (2013) em pesquisa semelhante, realizada com policiais militares de Alagoas, revelou o elevado consumo de álcool e outras drogas por parte de 59,5% dos pesquisados.

*O alcoolismo refere-se a um modo crônico e continuado de usar bebidas alcoólicas, caracterizado pelo descontrole periódico da ingestão ou por um padrão de consumo de álcool com episódios frequentes de intoxicação e preocupação com o álcool e o seu uso, apesar das consequências adversas desse comportamento para a vida e a saúde do usuário. Segundo a OMS, a síndrome de dependência do álcool é um dos problemas relacionados ao trabalho. A Sociedade*

*Americana das Dependências, em 1990, considerou o alcoolismo como uma doença crônica primária que tem seu desenvolvimento e manifestações influenciados por fatores genéticos, psicossociais e ambientais, frequentemente progressiva e fatal. A perturbação do controle de ingestão de álcool caracteriza-se por ser contínua ou periódica e por distorções do pensamento, caracteristicamente a negação, isto é, o bebedor alcoólico tende a não reconhecer que faz uso abusivo do álcool (Ministério da Saúde / Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil, 2001, p. 175).*

Ainda segundo o Ministério da Saúde / Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil (2001) o alcoolismo crônico, caracterizado acima como síndrome de dependência do álcool, está associado ao desenvolvimento de outros transtornos mentais, a saber: *delirium*; demência; transtorno amnésico; transtorno psicótico; transtorno do humor; transtorno de ansiedade; disfunção sexual; e transtorno do sono, todos eles induzidos pelo consumo de álcool.

Nesta pesquisa, 77,8% dos policiais federais avaliaram seu relacionamento no trabalho como bom ou excelente. Relatos de pesquisas na área têm revelado que o componente relacionamento interno é indispensável para que a organização policial trabalhe de forma eficiente e para que seus trabalhadores sintam-se satisfeitos com a tarefa realizada (Santos Junior, Souza, & Cabral, 2009).

Monjardet (2003), por sua vez, avaliando policiais franceses em dois momentos distintos de sua carreira, primeiro durante o curso de formação na academia e depois quando já estavam formados, também verificou a importância dos relacionamentos para a profissão em questão, ao identificar que contar com os colegas e trabalhar num ambiente bom são fatores que crescem em importância desde que o policial se forma na academia. Os dados descritivos, obtidos por meio da aplicação do Inventário de *Burnout* de Maslach (MBI), indicam que 95,1% dos indivíduos apresentaram baixa exaustão emocional, 96,3% baixa despersonalização e 75% baixa realização pessoal. Foi observado também que 1,3% da amostra apresentou síndrome de *Burnout* e 6,3% síndrome de *Burnout* em curso.

Os dados obtidos nesta pesquisa se contrapõem aos achados de Sartori, Cassandre, & Vercesi (2008), em pesquisa realizada com policiais militares, onde foi evidenciado que 37% dos pesquisados apresentavam alto nível de exaustão emocional e 44% alto nível de despersonalização. Nesta mesma pesquisa, com policiais militares, foi verificado um menor percentual de profissionais relatando baixo nível de realização pessoal (58%), quando comparado aos achados deste trabalho com policiais federais. Assim como no estudo anterior, Rodrigues, Reyes Jr, Andrade, & Amorim (2014) encontraram, em suas pesquisas com policiais, um elevado índice de Exaustão

Emocional ( $\mu=3,99$ ), indicando que a realidade da polícia federal pesquisada pode ser ligeiramente diferente do que ocorre em outras corporações.

Salienta-se que resultados negativos na avaliação das dimensões da síndrome de *Burnout* são fortes indicativos de falhas na organização do trabalho, assim como de futuros problemas para a performance da organização como um todo. A exaustão emocional implicará na falta ou carência de energia e entusiasmo no trabalho e um sentimento de esgotamento de recursos, a despersonalização fará com que a pessoa se torne cínica e passe a tratar clientes, colegas e a organização de forma distante e impessoal e por fim, a baixa realização profissional levará o trabalhador a se auto avaliar de forma negativa, sentindo-se infeliz e insatisfeito com seu desenvolvimento profissional (Maslach C., 2003).

A avaliação da Qualidade de Vida relacionada à Saúde (QVRS) indicou que o componente Físico ( $\mu = 74,1$ ; DP  $\pm 21,5$ ) foi melhor avaliado pelos trabalhadores quando comparado ao componente mental ( $\mu= 67$ ; DP  $\pm 22,6$ ). Tal achado provavelmente decorre do fato de que o policial precisa estar preparado sobretudo fisicamente para atender as demandas crescentes da sociedade em questões relacionadas à segurança pública e combate da violência (Costa, Accioly Jr, Oliveira, & Maia, 2007). Já o resultado obtido para o componente mental encontra explicação nas afirmações de Minayo, Assis, & Oliveira (2011), que destacam a pesada carga de trabalho e sofrimento emocional existente no trabalho policial, justificando, portanto, seu maior desgaste mental.

A presente pesquisa aponta ainda que a capacidade funcional é o domínio melhor avaliado ( $\mu = 86,7$ ) pelos participantes, seguido do aspecto social ( $\mu= 75,1$ ), estado geral da saúde ( $\mu= 72,2$ ), aspecto físico ( $\mu= 70,3$ ), saúde mental ( $\mu= 69,1$ ), dor ( $\mu= 67,0$ ), aspecto emocional ( $\mu= 64,6$ ) e, por fim, vitalidade ( $\mu= 59,0$ ). Assim como para os policiais federais, Oliveira & Quemelo (2014) encontraram em seus estudos, com policiais militares, que o domínio capacidade funcional ( $\mu= 86,1$ ) se destaca dentre os demais. Diferentemente dos achados desta pesquisa, o domínio com menor avaliação para os policiais militares foi o estado geral de saúde ( $\mu= 60,8$ ).

Para Minayo, Assis, & Oliveira (2011), a qualidade de vida pode ser influenciada pelas condições de trabalho (e.g. longas jornadas, poucas horas de sono e pressão sobre a atividade) e, de acordo com Silva, et al. (2014), os policiais estão expostos a riscos, psíquicos e físicos, que afetam claramente a sua qualidade de vida e, conseqüentemente, sua saúde.

Quanto ao *Locus* de Controle no Trabalho, a amostra pesquisada obteve escore médio de 39 pontos (DP  $\pm 10$ ), sendo observado que 95% dos indivíduos apresentaram *Locus* de Controle Interno (LCI), enquanto que

apenas 5% *Locus* de Controle Externo (LCE). Apesar dos achados desta pesquisa serem semelhantes aos de outros trabalhos, no que tange a preponderância do LCI em relação ao LCE, destaca-se que nos estudos encontrados a relação entre ambos é mais equilibrada. Por exemplo, em pesquisa realizada com vigilantes, foi encontrado que 52,1% apresentaram LCI e 47,9% LCE (Carvalho, 2010).

De forma geral, os resultados obtidos pela população pesquisada para a avaliação do *Locus* de Controle no Trabalho devem ser considerados significativamente positivos, uma vez que indivíduos com LCI habitualmente tendem a ser mais tolerantes, sociáveis, assertivos, independentes e eficazes ao nível intelectual e emocional (Marreiros, 2009), características estas importantes para o trabalho policial, tornando estes indivíduos aptos e com recursos para fazer face aos eventos estressores presentes em seu cotidiano.

### CONCLUSÕES

A Polícia Federal, por força das suas atribuições legais, lida diretamente com o mundo do crime, da ilegalidade e da violência. Seus membros enfrentam riscos à sua própria sobrevivência e integridade física, estão em contato com a degradação moral e desempenham seu trabalho em condições adversas: vida nômade, intempéries do ambiente natural, deslocamentos constantes, afastamento da família e do círculo social mais próximo, etc. Todos estes aspectos fazem com que a atividade policial seja a segunda mais desgastante do mundo. Por esse motivo, os que desempenham tal atividade necessitam de apoio especializado, voltado para a promoção da sua saúde mental e bem-estar.

Os resultados aqui obtidos devem ser avaliados com cautela em função de possíveis limitações do estudo, dentre essas limitações, cabe considerar aquelas relativas ao tipo de desenho de pesquisa utilizado, corte transversal, e a possibilidade de ter havido viés de seleção, uma vez que os procedimentos de constituição da amostra não foram aleatórios, podendo facilitar a ocorrência do denominado “efeito do trabalhador sadio”.

Com relação aos instrumentos utilizados: MBI, SF-36 e Escala de *Locus* de Controle no Trabalho (ELCT), os mesmos mostraram-se adequados e revelaram bom desempenho na avaliação e triagem de morbidades.

Em relação às contribuições deste estudo, destaca-se que o trabalho de minimizar o sofrimento dos trabalhadores implica necessariamente a discussão acerca da organização do trabalho. A eliminação ou a redução da exposição às condições de risco e a melhoria dos ambientes constituem um

desafio que ultrapassa o âmbito de atuação dos serviços de saúde, exigindo soluções técnicas e às vezes complexas. Em certos casos, medidas simples e pouco onerosas também podem ser implementadas, com impactos positivos e protetores para a saúde do trabalhador e o meio ambiente. Para a população pesquisada, verificou-se a necessidade de discussão sobre a criação de novos meios de ações e intervenções no ambiente de trabalho, assim como organização das tarefas, para fomentar a promoção da saúde mental e bem-estar do trabalhador.

Pesquisas envolvendo a saúde dos policiais devem ser intensificadas, para que medidas de promoção e prevenção possam ser tomadas pelas instituições responsáveis, a fim de diminuir ou combater possíveis agravos à saúde física e mental destes profissionais. Isto possivelmente propiciará maior bem estar à este grupo profissional, que enfrenta condições adversas de trabalho em seu cotidiano.

Espera-se, por fim, que a apresentação dos resultados do presente estudo possa contribuir para aumentar o conhecimento sobre a saúde geral, mental e a qualidade de vida dos policiais federais, proporcionando informação útil aos gestores para a criação de programas de promoção, intervenção e de saúde mental junto a estes servidores.

## REFERENCIAS

- Almeida, T. d. (2013). Quero morrer do meu próprio veneno: representações sociais da polícia e do suicídio entre os alunos dos cursos de formação profissional da academia nacional de polícia. *Dissertação de mestrado*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário de Lisboa.
- Anderson, K. L. (1995). The effect of chronic obstructive pulmonary disease. In: A. P. Fishman, *Pulmonary Rehabilitation* (pp. 102-135). New York: Marcel Dekker.
- Benevides-Pereira, A. M. (2010). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador* (3ª Edição ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Borges, L. O., Guimarães, L. A., & Silva, S. S. (2013). Diagnósticos e promoção da saúde psíquica no trabalho. In: L. O. Borges, & L. Mourão, *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 581-618). Porto Alegre: Artmed.
- Calheiros, D. d., Neto, J. L., & Calheiros, D. d. (2013). A qualidade de vida e os níveis de atividade física de policiais militares de Alagoas, Brasil. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 5(3), 59-71.
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2004). Análise fatorial do Maslach Burnout Inventory (MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. *Psicologia em Estudo*, 3(4), 499-505.



- Carvalho, M. D. (2010). Síndrome de Burnout: relação com o Locus de Controle em profissionais de segurança privada. *Dissertação de mestrado*. Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil: Universidade Católica Dom Bosco.
- Ciconelli, R. M., Ferraz, M. B., Santos, W., Meinão, I., & Quaresma, M. R. (1999). Tradução para a língua portuguesa e validação do questionário genérico de avaliação de qualidade de vida SF-36 (Brasil SF- 36). *Rev Bras Reumatol*, 39(3), 143-150.
- Costa, M., Accioly Jr, H., Oliveira, J., & Maia, E. (2007). Estresse: diagnóstico dos policiais militares em uma cidade brasileira. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 21(4), 217-222.
- Ferrara, M., & De Gennaro, L. (2001). How much sleep do we need?. *Sleep Med Rev*, 5(2), 155-179.
- Fleck, M. P. (2000). O instrumento de avaliação de Qualidade de Vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 33-38.
- Garcia, G. F. (2014). *Meio ambiente do trabalho: direito, segurança e medicina do trabalho* (4ª ed.). São Paulo: Método.
- Gonçalves, S., Veiga, A., & Rodrigues, L. (2012). Qualidade de vida de policiais militares que atuam na área da 2ª CIA do 10º Batalhão Militar. *Rev Flumin Extensão Univ*, 2(2), 53-76.
- Guimarães, L. A., Mayer, V. M., Bueno, H. P., Minari, M. R., & Martins, L. F. (2014). SÍNDROME DE BURNOUT E QUALIDADE DE VIDA DE POLICIAIS MILITARES E CIVIS. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 2(1), 98-122.
- Guimarães, L. M., Stephanini, I. C., Barros, N. H., Mayer, V. M., Andrade, P. R., Soares, A. S.,... Gomes, E. C. (2008). Locus de controle e trabalho. In: L. A. Guimarães, & S. Grubits, *Série saúde mental e trabalho* (Vol. IV, pp. 101-110). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Leidy, N. K. (1994). Functional Status and the Forward Progress of Merry-Go-Rounds: Toward a Coherent Analytical Framework. *Nursing Research*, 43(4), 196-202.
- Levi, L. (1998). Factores psicosociales, estrés y salud. In: OIT, *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo* (pp. 34.3-34.6). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Liz, C. M., Silva, L. C., Arab, C., Viana, M. d., Brandt, C. R., Vasconcellos, D. I., & Andrade, A. (2014). Características ocupacionais e sociodemográficas relacionadas ao estresse percebido de policiais militares. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 43(4), 467-480.
- Marreiros, N. (2009). Considerações teóricas sobre o conceito Locus de Controle: Reflexões acerca do seu potencial preventivo. *Revista Toxicodependências*, 15(3), 61-68.



- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. In: W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional burnout: recent developments in theory and research* (pp. 19-32). New York: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In: C. L. Cooper, *Theories of organizacional stress*. (p. 294). Manchester: Oxford University Press.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Direct in Psychol Science*, 5(12), 189-192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2ª ed.). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Minayo, M. C., Assis, S. G., & Oliveira, R. V. (2011). Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro. *Revista Ciência e Saúde Coletiva*, 16(4), 2199-2209.
- Ministério da Saúde / Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. (2001). *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil.
- Monjardet, D. (2003). *O que faz a polícia?* São Paulo: EDUSP.
- Moody, L., McCormick, K., & Williams, A. (1990). Disease and symptom severity, functional status and quality of life in chronic bronchitis and emphysema. *Journal of Behavioural Medicine*, 13, 297-306.
- O'Connor, R. (2004). *Measuring quality of life in health*. Edinburgh: Churchill Livingstone.
- Oliveira, K. L., & Santos, L. M. (2010). Percepção da saúde mental em policiais militares da força tática e de rua. *Sociologias*, 12(25), 224-250.
- Oliveira, L. C., & Quemelo, P. R. (2014). Qualidade de vida de policiais militares. *Revista Arquivos de Ciências da Saúde*, 21(3), 72-75.
- Pasquali, L., Alves, A. R., & Pereira, M. A. (1998). Escala de Locus de controle ELCO/TELEBRÁS. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 11(2), 363-378.
- Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio – prevenção do stress no trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Reimão, R. (1996). *Sono: estudo abrangente* (2ª ed.). São Paulo: Atheneu.
- Rodrigues, R. B., Reyes Jr, E., Andrade, H. S., & Amorim, Q. (2014). A síndrome de burnout na Polícia Militar do estado de Roraima. *X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Santos Junior, A. A., Souza, R. J., & Cabral, A. B. (2009). Clima organizacional em organizações policiais militares. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 5(1), 26-70.

- Sartori, L. F., Cassandre, M. P., & Vercesi, C. (2008). Burnout em policiais: a relação entre o trabalho e o sofrimento. *XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Schaufelli, W. B., & Buunk, B. P. (1996). Professional Burnout. In: M. J. Schabracq, J. M. Winnubst, & C. L. Cooper, *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 311-346). London: Wiley.
- Silva, F. C., Hernandez, S. S., Gonçalves, E., Castro, T. L., Arancibia, B. A., & Silva, R. d. (2014). Qualidade de vida de policiais: uma revisão sistemática de estudos observacionais. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 43(3), 341-351.
- Souza, F. G., Baptista, M. N., & Xidieh, G. F. (2001). Burnout: definição e características. *Infanto - Revista de Neuropsiquiatria da Infância e Adolescência*, 9(3), 100-102.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., Sparks, K., & et al. (2002). Locus of Control and Well-Being at Work: How Generalizable are Western Findings? *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.
- The WHOQOL Group. (1995). The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): Position paper from the World Health Organization. *Social Science & Medicine*, 41(10), 1403-1409.
- Thorton, P. I. (1992). The relation of coping, appraisal and burnout in mental health. *The Journal of Psychology*, 126(3), 261-271.
- Vuorensyrjä, M., & Mälkiä, M. (2011). Nonlinearity of the effects of police stressors on police officer burnout. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(3), 382-402.
- Ware Jr, J. E., Kristin, K. S., Kosinski, M., & Gandek, B. (1993). *SF-36 Health Survey: Manual and Interpretation Guide*. Boston: The Health Institute, New England Medical Center.
- Ware Jr., J. E. (1995). The status of health assessment 1994. *Annu Rev Public Health*, 327-354.
- Wilson, I. B., & Cleary, P. D. (1995). Linking Clinical Variables With Health-Related Quality of Life. *JAMA*, 273(1), 59-65.

**ESTADO DEL ARTE, DESCUBRIMIENTOS Y ACCIONES EFECTIVAS  
REFERENTES A LA CONSTRUCCIÓN DE LA FELICIDAD  
EN LAS CONTEMPORÁNEAS<sup>3</sup>**

*Narbal Silva\**

*Andresa Darosci Silva Ribeiro\*\**

*Cristiane Budde\*\*\**

*Suzana da Rosa Tolfo\*\*\*\**

**RESUMEN**

Este trabajo tiene como presupuesto a la felicidad como un estado psicológico, socialmente construido, en el tiempo y en el espacio, revestido de pensamientos y de sentimientos predominantemente positivos, los cuales son recurrentes y duraderos. En general, por medio de estas perspectivas epistemológicas, de base, interaccionista simbólica, humanista y cognitivista, los estudios y las investigaciones orientadas por los preceptos de la Psicología Positiva en la década de 1990, generaron, entre otras consecuencias, la ampliación del interés por las virtudes y cualidades positivas de los seres humanos en la dinámica de la vida organizacional. Con el propósito de

---

<sup>3</sup> Traductores: Esperanza Lledias Tielbe. Magister en Psicología. Universidad del Valle. Colombia, y Erico Rentería Pérez. PhD. Profesor Titular. Instituto de Psicología Universidad del Valle. Colombia.

\* Universidade Federal de Santa Catarina. narbal.silva@globo.com

\*\* Universidade Federal de Santa Catarina. Senac. andresa.darosci@gmail.com

\*\*\* Universidade Federal de Santa Catarina. crisbudde@gmail.com

\*\*\*\* Universidade Federal de Santa Catarina. srtolfo14@gmail.com

reflexionar sobre los avances científicos en esta área, el objetivo del presente trabajo es presentar el estado actual de la construcción de conocimientos sobre la felicidad en las organizaciones y en el trabajo. Como propósito adicional, se busca reflexionar sobre los descubrimientos derivados, inclusive demostrando, las dimensiones inter-relacionadas, que dan solidez y significado, al concepto de felicidad. Finalmente, se presenta un estudio, lo que constituye, en esencia, el Proyecto Felicidad en el Trabajo y la Acción de Desarrollo Humano, denominada Grupo de Crecimiento Capital Psicológico Positivo. Para ello, se realizaron búsquedas en la literatura nacional e internacional de publicaciones relacionadas con la Psicología Positiva y la Felicidad en el Trabajo, en el año 2015. En esas búsquedas, se identificaron 47 publicaciones, que fueron analizadas conforme criterios previamente establecidos de inclusión, lo que resultó finalmente, en 24 artículos. La investigación en la literatura referente a la Psicología Positiva fue procesada, a manera de ancla para la investigación, y fue denominada “Revisión Integrativa”. En consonancia, las temáticas descubiertas fueron: Compromiso, calidad de vida y satisfacción personal, espiritualidad, categorías de bienestar, emociones en el ambiente de trabajo y organizaciones saludables y resilientes. De igual forma en el 2015, se realizó una búsqueda en las bases de datos Portal CAPES, PsycNet, BVS PSI, Google académico y Redalyc con los descriptores “gestión de personas” y “felicidad”/“felicidad en el trabajo”; en la que se sugieren como resultados que muchos no tenían como tema la felicidad en el ambiente de trabajo, o no se relacionaban con el concepto. La mayor parte de los estudios, tenían como foco, el bienestar, no el concepto de felicidad, aunque invariablemente eran concebidos como sinónimos. Los estudios que, de hecho, se relacionaban con el tema de la felicidad eran en su mayoría teóricos. Finalmente, al realizar búsquedas en las mismas bases de datos sobre escalas que puedan medirla felicidad en las organizaciones y en el trabajo, no fue encontrada, ni en la literatura nacional, ni en la internacional, ninguna escala que disertase sobre el fenómeno, en especial en las organizaciones y en el trabajo. En síntesis, por medio de las investigaciones hechas, y de la que se encuentra en curso, y de las acciones llevadas a cabo, que versan sobre el tema, fue posible identificar la actualidad y la pertinencia del asunto en las organizaciones contemporáneas, así como, su reciente circulación en el contexto académico. De otro lado, por medio de este estudio, se hizo posible comprender mejor las distinciones e interfaces entre los conceptos de felicidad y los demás conceptos correlacionados, en especial, con el de calidad de vida en el trabajo y el de bienestar que han sido utilizados en la literatura de modo equivocado como sinónimos, lo que, en consecuencia, ha contribuido a la configuración de enredos conceptuales.

## EL CONCEPTO DE FELICIDAD, UNO DE LOS PILARES BÁSICOS DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Después de la segunda Guerra Mundial, el área de conocimiento de la Psicología, así como el campo de actuación del psicólogo, se relacionó fuertemente con el tratamiento de enfermedades mentales y problemas psicológicos, invariablemente con el foco en la cura (Seligman, 2002). En lo relacionado con el trabajo, en su origen, los estudios en psicología se orientaban por la preocupación fundamental del investigar el trabajo bajo el punto de vista negativo, como fuente de sufrimiento y consecuencias caracterizadas por la enfermedad del trabajador. El foco en el diagnóstico y en el tratamiento de las patologías, en la búsqueda por posibles “reparaciones”, hizo que se prestara poca atención a la salud psicológica (Sheldon & King, 2001). Tal descompensación puede ser relacionada con el énfasis histórico de la Psicología Clínica en los aspectos patológicos del ser humano, y no en sus virtudes, cualidades y potencialidades (Seligman, 2011).

La comprensión de lo que hace la vida de los seres humanos más virtuosa, lo que puede determinar la construcción de relaciones placenteras y con propósito, sea en el trabajo, o en otros espacios de vida, puede ser constatada por el crecimiento, en las últimas décadas, de publicaciones con énfasis en la felicidad, en el bienestar y en la calidad de vida (Rebollo e Bueno, 2014). Los científicos que se concentraban en catalogar patologías, comienzan a presentar una visión nueva de la naturaleza humana, al focalizar su atención en aspectos positivos como la felicidad y la generosidad (Harris, 2015).

Como subárea de conocimiento de la Psicología, los preceptos de la Psicología Positiva iniciaron su difusión a partir de la década de 1990 por parte de Martin Seligman, más exactamente en el año de 1988, cuando asumió la presidencia de la American Psychological Association (APA) y profirió un célebre discurso en pro del optimismo y de la salud integral de los seres humanos (Seligman, 2011). En virtud de esto, el propósito de la Psicología Positiva fue iniciar un cambio, tanto en la Psicología como ciencia y profesión, como en las ciencias sociales, para desarrollar las cualidades y las virtudes de la vida humana.

En este orden de ideas, el ámbito de la Psicología positiva reside en la motivación por descubrir sentimientos, emociones, instituciones y comportamientos, que puedan contribuir a la construcción de la felicidad, sea en el trabajo, o en otros espacios de la vida humana asociada (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esto debido a que la búsqueda de la felicidad constituye una peregrinación constante en la historia de la humanidad. Desde la época de los filósofos griegos, en especial Aristóteles, hasta la actualidad, se

han formulado múltiples conceptos con el objetivo de comprender la felicidad y el sentido de la vida; este último como dimensión fundamental de la misma.

A lo largo de la historia, los filósofos como Aristóteles consideraban la felicidad como el bien supremo y creían que la virtud era sinónimo de felicidad (Myers & Diener, 1995). Estudiosos como por ejemplo el Dalai lama creían que el propósito de la existencia humana es la búsqueda de la felicidad (Lama & Cutler, 2000). Tales perspectivas se aproximan a la visión eudaimónica de la felicidad, en la medida en que remite al propósito de una vida plena, revestida de significado.

En sentido complementario, en la perspectiva hedónica de la felicidad, la felicidad estaría centrada en el placer inmediato, en el “aquí-ahora”. De esta manera, Epicuro (323-270 a.c) por ejemplo, escribió una carta dirigida a su discípulo Meneceu, que “el placer es el inicio y el fin de una vida feliz” (Epicuro, 1997, p. 37). Con todo, el filósofo afirma que a pesar de que la felicidad también incluye la realización de los placeres del cuerpo, defiende que eso debe hacerse con moderación, considerando sus efectos posteriores. De esta forma, Epicuro (1997, p. 39) afirma que se debe “evaluar todos los placeres y sufrimientos de acuerdo con el criterio de beneficios y daños. Hay ocasiones en que utilizamos un bien como si fuese un mal, y al contrario, un mal como si fuese un bien”. En este sentido, el filósofo afirma que, a veces, se puede escoger el sufrimiento, si eso significa un bien mayor posteriormente. Esto viene al encuentro con lo descubierto por Frankl (2015), que, una vida con sentido, aún en contextos de sufrimiento, podrá generar crecimiento personal y, en consecuencia, orientar a la felicidad.

Con todo, cuando solamente se centra en el hedonismo, la concepción de felicidad remite, al fin al cabo, al “vacío existencial”. De acuerdo con esta concepción, Bendassoli (2007) afirma que algunas visiones sobre felicidad no eudaimónicas, que aún tienen influencia en la sociedad actual, provienen de Grecia y Roma, y proponen que la felicidad estaría centrada en el placer, y no en la ausencia del dolor físico. A pesar de ello, esa visión hedónica viene siendo discutida y criticada. Al respecto, Seligman (2004) refiere que, en la actualidad, las personas buscan atajos para alcanzar la felicidad, como las compras, la televisión, las drogas, etc. y que, mientras tanto, esos subterfugios no propician cambios y no devuelven las virtudes y las fuerzas personales. Afirma, complementariamente, este autor que una vida construida con placeres fáciles, sin la utilización de fuerzas personales, sin desafíos y propósitos, predispone a la depresión, pues las “fuerzas y virtudes pueden marchitarse durante una vida de facilidades, opuesta a una vida plena por la búsqueda de la gratificación” (Seligman, 2004, p. 186).

En función de eso, como fuente de inquietud y preocupación, ha sido cada vez más compartida la idea de que la felicidad es socialmente construida y orientada tanto por bases hedónicas (placer), como eudamónicas (propósito) (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, en prensa). El principio del placer y propósito (PPP) es integrado por Dolan (2015) al considerar que la felicidad es encontrar placer en el propósito de la vida cotidiana, o sea, “en cuanto más frecuentes son los pensamientos y sentimientos, de placer con propósito, recurrentes, en el presente, mayor será la capacidad de que perdure el sentimiento de felicidad” (Ribeiro et al, 2017, p.160).

A pesar de la relevancia del concepto, lo que se ha observado es que, constructos como compromiso, bienestar y satisfacción en el trabajo, por ejemplo, han sido investigados ampliamente, como felicidad, concepto central en el área de conocimiento de la Psicología Positiva, todavía está poco explorado, y no es raro que ponga en una “fosa común”, como sinónimo confuso de bienestar, sea de tipo subjetivo o psicológico. En consecuencia, se percibe en la literatura la carencia de definiciones y de características intensamente compartidas que puedan distinguir y establecer fronteras o delimitaciones entre la felicidad y otros fenómenos correlacionados (Ribeiro & Silva, en prensa).

Además de lo anterior, a pesar de que el tema de la felicidad ha sido analizado y discutido desde hace mucho tiempo, todavía no ha sido muy estudiado en relación al trabajo y las organizaciones. Aun se observa bastante, en el contexto de trabajo, organizaciones que se orientan solamente al mercado, a la competitividad, dando poco valor a los trabajadores como personas, y no desarrollando políticas y prácticas que busquen experiencias de felicidad para los trabajadores. Además de esto, crear o promover acciones y políticas orientadas a la felicidad puede ser considerado un desafío complejo, que implica diversos factores (Silva & Tolfo, 2012).

Al considerar tal situación, se creó, en el laboratorio de Psicología Positiva, en las Organizaciones y en el Trabajo (LAPPOT), lo que quedó instituido como “Proyecto felicidad, en las Organizaciones y en el Trabajo”. Tal proyecto, tiene como propósito central “Identificar los factores determinantes y resultantes de la felicidad en el trabajo, en la percepción/concepción de los gestores y demás trabajadores en las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales de la actualidad”.

Por otro lado, como parte del propósito central, se tiene interés en cumplir con los siguientes objetivos específicos: a) Identificar los factores considerados determinantes de la felicidad en el trabajo, en las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales de la actualidad; b) descubrir las consecuencias de la felicidad, percibidas por gestores y demás trabajadores



en las organizaciones en la actualidad; c) evaluar, a partir de los hallazgos, posibilidades concretas de formulación de políticas y prácticas de gestión de personas orientadas a la felicidad en el trabajo; d) someter el instrumento de recolección de información (cuestionario) a la validación, de tal forma que se convierta en una “Escala de Felicidad en el Trabajo”, ya que ese tipo de instrumentos es escaso, tanto en los estudios nacionales como en los internacionales; e) realizar investigación, de tipo revisión sistemática, con el propósito de identificar en las bases de datos nacionales e internacionales, los determinantes y las consecuencias de la felicidad en el trabajo, de las organizaciones de la actualidad (públicas, privadas y no gubernamentales); y f) triangular los hallazgos derivados de los estudios realizados en las organizaciones del 1ro, 2do, y 3er sector, de tal forma que se puedan identificar similitudes y diferencias en lo que pueda determinar la felicidad en el trabajo, así como posibles consecuencias para la salud física y psíquica, de los gestores y de los demás trabajadores. Ese proyecto se encuentra debidamente formalizado en el Departamento de Psicología de la Universidad Federal de Santa Catarina, y será presentado al Consejo Nacional de Pesquisa (CNPQ), en la medida en que el Laboratorio de Psicología Positiva, en las Organizaciones y en el Trabajo (LAPPOT) se caracteriza como grupo formal de investigación, en referida y prestigiosa agencia de investigación en el Brasil (Silva, 2017b).

Por otro lado, vinculado al Proyecto felicidad en el Trabajo, en el Laboratorio de Psicología Positiva, en las Organizaciones y en el Trabajo, se elaboró el programa de Desarrollo/ capacitación continuada en Psicología Positiva en las Organizaciones y en el Trabajo. El programa tiene como propósito fundamental, capacitar de forma continua a los integrantes permanentes o eventuales del LAPPOT, con el objetivo de que por medio de acciones de desarrollo humano, se ayude a potencializar cualidades y virtudes, inherentes al capital psicológico positivo (Optimismo, Resiliencia, Esperanza y Auto-eficacia), de gestores, y demás trabajadores y seres humanos de la comunidad en general. Por medio de las acciones desarrolladas que buscan el Capital Psicológico Positivo se buscará realizar estudios e investigaciones con el propósito de ampliar conocimientos referentes al fenómeno objeto de estudio. También se buscará, en especial junto a los gestores de entidades públicas, privadas y no gubernamentales, cualificarlos por medio de los principios y de las prácticas de Liderazgo Positivo, Ética – auténtica y espiritual. Considerando los aspectos aquí enlazados, este programa tiene, en principio, los siguientes objetivos: a) cualificar de forma continua, facilitadores en desarrollo de Capital Psicológico Positivo; b) Realizar estudios e investigaciones, a partir y con base en las



intervenciones realizadas; c) producir y divulgar, por medio de la publicación en revistas y libros, los hallazgos derivados de las experiencias protagonizadas, por medio de eventos de capacitación, desarrollo de cualidades y virtudes de los participantes de los grupos de desarrollo, investigaciones realizadas, buscando medir niveles de Capital Psicológico Positivo, antes y después de las intervenciones realizadas e eventuales consultorías hechas al respecto; y d) prestar servicio de consultoría sobre el asunto (Capital Psicológico Positivo), buscando ayudar en la implementación de políticas y de prácticas organizacionales alineadas al desarrollo conceptual y vivencial del mismo (Silva, 2017a).

Hasta aquí han sido presentados y considerados los argumentos, constataciones, así como propuestas para contribuir con el desarrollo del estado del arte, referente al concepto de felicidad, y algunas dimensiones y conceptos relacionados. En consonancia con esto, en la sección siguiente, como una forma de dar soporte conceptual de orientación epistemológica a este proyecto, se reportará el concepto de felicidad, como construcción física, personal y, sobre todo, psicosocial, en las organizaciones, en el trabajo, y en otros espacios de la vida.

### **LA CONSTRUCCIÓN FÍSICA Y PSICOSOCIAL DE LA FELICIDAD**

En la actualidad, el concepto de felicidad es considerado un estado psicológico positivo, relevante y deseado. Un derecho inalienable de todo y cualquier ser humano. El fin último de la existencia humana. En consecuencia, se ha discutido mucho tanto en la academia, como en las organizaciones, el desafío es construirlo. Con todo, comprender el significado de lo que pueda ser felicidad, no constituye una tarea fácil. En la literatura todavía existen muchas confusiones y dilemas conceptuales que revisten el concepto, que pueden ser ilustrados, al tener en cuenta estudios que consideran la felicidad como sinónimo de bienestar subjetivo (Graziano, 2005; Paschoal, Torres & Porto, 2010). Otras veces el concepto es tratado como una emoción (Ferraz; Tavares; Zilberman, 2007), y en otras es entendido como un sentimiento (Dela Coleta & Dela Coleta, 2006). Dentro de esta perspectiva, la mayoría de las definiciones de felicidad “hacen referencia a un estado emocional positivo, con sentimientos de bienestar y placer (Ferraz, Tavares & Zilberman 2007, p. 236).

A pesar de lo anterior, preocupados con tales distorsiones y confusiones, Silva y Tolfo (2012, p 96) definen la felicidad como “un estado perene de satisfacción, de equilibrio físico y psíquico”. Para los autores, la felicidad también tiene el significado de paz interior o bienestar espiritual, y puede

ser comprendida como una condición de realización *perene*, tanto en la vida profesional como en los espacios de la vida personal. En esta concepción, es posible estar triste en algunos momentos a lo largo de la vida, aunque, revestidos de felicidad. De esta forma, momentos de tristeza, por ejemplo, no significa un estado psicológico, recurrente y *perene*, revestido preponderantemente, de pensamientos y de sentimientos positivos, de placer y conciencia de propósitos significativos, en el “aquí y ahora”. Además de esto, tal estado psicológico, es consecuencia de interacciones humanas provechosas y fortificantes, socialmente construidas, en el tiempo y en el espacio. Finalmente, en relación a otros conceptos distintos, si bien relacionados, la felicidad constituye un fenómeno superior a la calidad de vida y al bienestar, por la estabilidad y *perennidad*, características que le son inherentes y distintivas (Malvezzi, 2015).

En lo que se refiere a felicidad en las organizaciones y en el trabajo, ¿qué podría constituir factores determinantes para la construcción de la felicidad en el trabajo? A manera de ilustración, en la literatura que versa sobre el asunto, el aumento de las condiciones financieras no implica, en general, un aumento en los niveles de felicidad (Ferraz, Tavares & Zilberman, 2007; Silva & Tolfo, 2012). La felicidad en las organizaciones vendría, entonces, de medios que proporcionen bienestar psicosocial y físico, de propósitos considerados significativos en relación al trabajo, de interacciones que involucren el respeto mutuo, el compromiso (Silva; & Tolfo, 2012). En relación con esto, Campaniço (2012) destaca que entre las experiencias positivas que las personas pueden tener diariamente en el trabajo, el apoyo social de los colegas de trabajo tiene un papel importante. Además de esto, también se tienen que considerar las características personales, las actitudes, las motivaciones, la autoestima y, sobre todo, la salud física, psíquica y social de los seres humanos, lo que no siempre podrá ser atribuido a las estructuras y a los procesos organizacionales.

Considerando lo anterior, ¿la felicidad en el trabajo puede ser construida o se configura como utopía? ¿Qué depende de los gestores y de los demás trabajadores para construir la felicidad? ¿Qué esperan los seres humanos de sus trabajos? Finalmente, ¿Cómo podemos definir la felicidad en el trabajo y cuáles serían sus elementos o dimensiones fundamentales/constituyentes?

En consecuencia, lo que se comprende como felicidad, sobre todo en las organizaciones y en el trabajo, en principio podrá ser clasificado y comprendido por medio de cuatro componentes o dimensiones fundamentales que, a su vez, se encuentran sistemáticamente relacionadas. La instancia material de existencia, el aspecto individual/personal, la calidad de las relaciones y

la espiritualidad, remiten a su vez a propósitos de vida revestidos de pensamientos y de sentimientos, oriundos de experiencias de crecimiento personal y profesional.

La primera dimensión engloba cuestiones más objetivas, referentes al ambiente físico de trabajo, más allá de la remuneración y beneficios recibidos. De esta forma, elementos esenciales de esa dimensión son: condiciones de trabajo adecuadas y satisfactorias, como equipos, materiales de consumo, equipos ergonómicos, luminosidad, *layout* y arquitectura funcionales y agradables (Silva, Boehs & Cugnier, 2017), además de condiciones financieras compatibles con las necesidades de los trabajadores y de una carga horaria de trabajo adecuada.

En la segunda dimensión, definida como personal, constan los aspectos de personalidad, en especial los que dicen respecto a la construcción histórica de la auto-estima. La razón de esto es que las personas cuyas autoestimas suelen ser elevadas tienden a tener concepciones más positivas u optimistas, de las circunstancias en las cuales se encuentran. La autoestima significa una evaluación positiva que un ser humano hace de sí mismo, positiva o negativa, en instancias que podrán variar. De acuerdo con Rogers (1961), el concepto remite a la aceptación profunda, o no, de sí mismo, lo que supone el reconocimiento de debilidades y de fortalezas. Relacionado de igual forma con la autoestima, el concepto de autoeficacia, un componente importante del capital psicológico positivo, puede parecer relevante. La autoeficacia se refiere a las creencias y a la conciencia implicada, que el ser humano posee sobre su valor, sus potencialidades, posibilidades y limitaciones. Junto a todo eso, informa además sobre la disposición positiva y la fuerza de voluntad (Bandura, 1977).

La tercera dimensión, denominada “relacional” o psicosocial, dice respecto al ambiente psicosocial del trabajo e las consecuentes cualidades de las interacciones entre los trabajadores (Silva, Boehs & Cugnier, 2017). La relevancia de los relacionamientos interpersonales, percibidos y sentidos como gratificantes, ha sido indicada por diversos teóricos, y en varias investigaciones (Goleman, 2016; Schein, 2009; Campaniço, 2012; Ted, 2015). En ese sentido, se destacan atributos como: reconocimiento, confianza, integridad, optimismo, empatía, gentileza y gratitud (Silva, Boehs & Cugnier, 2017), además de aspectos como cooperación, amistad, participación, respeto, transparencia, comunicación, libertad de expresión, percepciones de justicia organizacional, compartir aprendizajes, entre otros fenómenos relacionados.

Finalmente, en la dimensión espiritual, la referencia es alrededor de los propósitos personales y profesionales de los trabajadores, así como sobre

los objetivos organizacionales percibidos como significativos y relevantes (Silva, Boehs & Cugnier, 2017). Además, cubre la toma de conciencia sobre potencialidades a ser desarrolladas y de aprendizajes que se hacen necesarios. De esta forma, esa dimensión engloba factores como: significado del trabajo, identidad entre valores personales y organizacionales, responsabilidad social y ambiental, uso y desarrollo de competencias, motivación y satisfacción en el trabajo, creatividad e innovación, además de realización profesional y personal. Junto con esto, vale la pena resaltar que, de acuerdo con Silva y Tolfo (2012), las tareas revestidas de sentido y de significado, pueden ser caracterizadas como predictoras de la felicidad en el contexto de trabajo.

En consonancia con lo anterior, se considera que la felicidad, como estado psicológico recurrente y perenne, a pesar de su complejidad multifacética, podrá ser construida de manera gradual, en el ambiente físico y psicosocial de trabajo, por medio de políticas y prácticas organizacionales. De esta forma, políticas y prácticas pueden ser construidas y/o modificadas, de tal forma que tengan propósito mejorar el bienestar, la calidad de vida y la felicidad de las personas, así como los de la comunidad implicada a su alrededor.

Con todo, y pese a la importancia de comprender y encontrar respuestas para la felicidad humana en el contexto de las organizaciones y del trabajo, en la actualidad, aún son limitados los modelos teóricos y empíricos que versan sobre este fenómeno. Además de esto, en las principales investigaciones realizadas en esa área de conocimiento, el concepto de bienestar, principalmente, ha sido, a nuestro modo de ver, usado equivocadamente como sinónimo de felicidad (Ribeiro & Silva [en prensa]; Paschoal, Torres & Porto, 2010).

Al considerar tales equivocaciones e inquietudes respecto del concepto de felicidad, se propuso presentar el estado del arte, en lo que se refiere a la construcción y descubiertas sobre felicidad en el trabajo, en especial, los significados que son atribuidos al constructo felicidad y mostrar el panorama del área de conocimiento de la Psicología Positiva en las Organizaciones y en el Trabajo (PPOT) respecto del asunto.

### **ESTUDIOS ENCONTRADOS SOBRE PSICOLOGÍA POSITIVA Y FELICIDAD EN EL TRABAJO**

En este estudio de revisión integrativa el objetivo central fue relevar el estado del arte, por medio de los estudios y hallazgos respecto del concepto de felicidad en las organizaciones y en el trabajo, a partir de los presupuestos

de la psicología positiva. Para comprender el significado de la felicidad en el trabajo, se desarrolló una investigación por parte de Ribeiro y Silva (en prensa) a través de consultas en las bases de datos Scielo, Lilacs e Pepsic, en el año 2015. Los descriptores utilizados fueron “Felicidad e el Trabajo” y “Psicología Positiva en el” y su traducción al inglés “*Happiness at work*” y “*Positive Psychology at Work*”.

El procedimiento utilizado consistió en la lectura de los resúmenes y de las palabras clave, de tal forma que se priorizaran las investigaciones que se encontraban relacionadas con la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT). Hecho esto, al final de las lecturas, se consideraron 47 artículos. A partir de los criterios de inclusión/exclusión de los trabajos, al final del análisis, quedaron solo 24 artículos científicos para un tratamiento más profundo, siendo identificadas las publicaciones en cinco países diferentes: Brasil, Sudáfrica, España, Colombia y Chile.

No se estableció ninguna restricción en cuanto al año de publicación, teniendo como resultado la identificación de publicaciones entre 2004 y 2014, lo que ratifica la actualidad del tema, y también cuán reciente es su circulación en el medio científico.

En el año 2013 se presentaron el mayor número de publicaciones, con un total de 7 artículos. Después de efectuada la búsqueda en la base de datos, se realizó la lectura y análisis del material, se identificaron los contenidos similares como, por ejemplo, fenómenos similares de investigación; tipo de método de recolección y tabulación de datos; aproximaciones y distanciamientos del concepto sobre felicidad y; los avances obtenidos por medio de las investigaciones.

De los 24 artículos analizados, solo en 2 se evidenció la preocupación por distinguir el concepto de felicidad del de bienestar. Barros, Martín y Pinto (2010, p.319) citan en la revisión de la literatura que estudios que exploran las experiencias subjetivas pasadas, las refieren como bienestar y satisfacción personal (Fujita & Diener, 2005). Ya otros analizan el momento presente centrado en la felicidad (Diener & Seligman, 2002) o en las “experiencias de flujo”, “fluir”, “*Flow*”, o sea, un estado mental en el cual un individuo se siente profundamente involucrado y motivado al experimentar un nivel elevado de placer (Csikszentmihalyi, 1990); y otros se dedican a fenómenos como la esperanza (Abi-Hashem, 2001) o el optimismo (Peterson, 2000) focalizando el futuro. Cabe resaltar que Barros, Martín y Pinto (2010) no presentan una definición de la felicidad, sin embargo, contribuyen para comprender que la felicidad no es sinónimo de bienestar.

Ya el segundo estudio, realizado por Silva y Tolfo (2012, p. 342), define que la felicidad se caracteriza como un sentimiento positivo, más estable y

perenne de satisfacción en el trabajo”, alineándose con la comprensión respecto de lo que pueda ser felicidad descrito por Malvezzi (2015). Tal hecho se da por interpretar el fenómeno como “un estado perenne de satisfacción, más allá de estar sustentado en el equilibrio físico y psíquico” (Malvezzi, 2015, p. 350).

De esta forma, el concepto de Silva y Tolfo (2012) está anclado en la dimensión eudaimônica de felicidad, o sea, la realidad se concibe como socialmente construida, en el tiempo y en el espacio, percibiéndose que el concepto de felicidad se aproxima del de bienestar psicológico, sin desconsiderar el hedonismo en su concepción. Las dos dimensiones son reconocidas como complementarias. Lo que prevalece es “esto y aquello”, no lo contrario. Por consiguiente, asumimos que la felicidad dice respecto a experiencias recurrentes y duraderas de placer inmediato (presente), aliadas a la construcción de propósito (sentido genuino y gratificante) a lo largo del tiempo (Dolan, 2015; Ribeiro & Silva, en prensa).

En las investigaciones realizadas por Contreras y Esguerra (2006), Rosa y Hutz (2008), Paschoal, Torres y Porto (2010), Traldi y Demo (2012), y Santos y Ceballos (2013), el concepto de felicidad es tratado como sinónimo de bienestar. Cabe resaltar que Contreras y Esguerra (2006) se aproximan a la definición de felicidad propuesta por Malvezzi (2015), y Silva y Tolfo (2012); Sin embargo, lo que los aleja es el hecho de que utilizan la conjunción “o” al definir que, el sentimiento de felicidad o de bienestar duradero, se presenta de forma estable en los seres humanos. Rosa y Hutz (2008) asocian la felicidad al bienestar subjetivo y afirman que la Psicología Positiva tiene el propósito de estudiar las características humanas que buscan su desarrollo óptimo.

El supuesto que orientó este estudio es el de que, aunque estén relacionados, conforme refieren Malvezzi (2015), y Silva y Tolfo (2012), los conceptos de felicidad y bienestar no son sinónimos, pues presentan características distintas. En esencia, lo que parece diferenciar los conceptos es que, aunque en ambos aparezca de manera preponderante la percepción de sentimientos positivos, en la felicidad al contrario del bienestar, los sentimientos construidos socialmente son predominantemente positivos, recurrentes y perennes, a lo largo del tiempo y en el espacio social (Ribeiro & Silva, en prensa).

Los fenómenos relacionados con el bienestar también son considerados, de modo equivocado, como sinónimos de felicidad (Paschoal et al., 2010). Por ejemplo, Traldi y Demo (2012) citan a Diener (2000), que utiliza otras denominaciones para el concepto tales como bienestar, afecto positivo y evaluación de la calidad de vida como sinónimos del constructo



felicidad. Además de Diener (2000), los autores mencionados finalmente, referencian a Albuquerque & Tróccoli (2004), se reportan en los estudios sobre bienestar como producción académica de investigaciones sobre felicidad. También cabe mencionar que Santos e Ceballos (2013) mantienen una concepción en la que felicidad y bienestar constituyen sinónimos, no conceptos correlacionados.

Lo que se puede constatar, es que se logró la identificación de un número mayor de artículos al emplear el descriptos “Psicología Positiva” en la búsqueda realizada en las bases de datos. En consecuencia, lo que se puede percibir es que la Psicología Positiva es usada usualmente como contenido introductorio para describir investigaciones diversas sobre diferentes fenómenos investigados por ella. A manera de ilustración, se tienen el *engagement* (Porto-Martins, Basso-Machado & Benevides-Pereira, 2013; Waal & Pienaar, 2013), la calidad de vida (Kaliterna, Prizmic & Zganec, 2004), la espiritualidad (Rego, Souto & Cunha, 2007), las categorías de bienestar estar psicológico, subjetivo y en el trabajo (Alves, Neves, Coleta & Oliveira, 2012; Marsollier & Aparício, 2011; Rosa & Hutz, 2008; Santos & Ceballos, 2013; Siqueira & Padovam, 2008; Vilas Boas & Morin, 2014), las emociones en el trabalho (Contreras & Esguerra, 2006; Jonker & Merwe, 2013; Sanz-Vergel & Rodríguez-Muñoz, 2013), y las organizaciones saludables y resilientes (Salanova, Llorens, Acosta & Torrente, 2013).

Finalmente, también se llevó a cabo una investigación en el 2015, en las bases de datos Portal CAPES, PsycNet, BVS PSI, Google académico y Redalyc con los descriptores “gestión de personas” y “felicidad”/“felicidad en el trabajo”. A pesar de que sugieren resultados, no tenían la felicidad como foco en el ambiente de trabajo, y otros tampoco estaban relacionados con el tema. Además de eso, los que tenían relación con el asunto, tenían como foco el bienestar, no el concepto de felicidad. Los estudios que, de hecho, se encontraban relacionados y con foco en el concepto de felicidad, eran en su mayoría solamente teóricos.

En lo que se refiere a la existencia de escalas que tratasen el asunto, no fue encontrada ninguna escala sobre felicidad en el trabajo en la literatura nacional e internacional. Además de las búsquedas referidas anteriormente, se indagó también el banco de tesis y disertaciones de la CAPES, con el descriptor “felicidad en el trabajo”. A pesar de que la base de datos arrojó 98 resultados, ninguno de ellos se focalizaba en el contexto de trabajo. De esta manera, como en la búsqueda anterior, en esta también se puede observar la existencia de pocos estudios científicos que relacionen felicidad y trabajo/gestión de personas.

## CONSIDERACIONES FINALES

La construcción del fenómeno Felicidad en el trabajo representa un enorme desafío para los psicólogos interesados en la comprensión de lo que significa ser feliz en el trabajo. Con todo, aún son pocas las investigaciones brasileñas donde se estudian y prueban conceptos pertinentes a la subárea del conocimiento de la Psicología Positiva en las Organizaciones y en el Trabajo, pues se puede evidenciar que entre las publicaciones identificadas entre 2004 y 2014, se encontraron apenas 14 artículos científicos Brasileños. Tal escases representa, en principio, limitación, y al mismo tiempo se reviste de oportunidad potencial para el desarrollo de nuevos estudios e investigaciones, con el propósito de descubrir nuevas y positivas perspectivas de vida para todos los interesados en la vida organizacional (Ribeiro & Silva, en prensa).

Además de lo anterior, la felicidad, sea en el trabajo o en otros espacios de la vida, siempre deberá constituir un propósito fundamental, o sea, un derecho inalienable de todo y cualquier ser humano, independientemente de raza, credo o género, en la medida en que cuando está presente, tiene repercusiones positivas evidentes en la salud física, psíquica y espiritual de la sociedad. Esto contribuye, sobremanera, a elevar el índice de desarrollo humano, así como la felicidad interna de las comunidades humanas que se encuentran dispersas por los seis continentes del planeta tierra (Tay, Kuykendall & Diener, 2015).

Por medio de este estudio, se pretendió contribuir al avance científico que involucra al a Psicología Positiva en las Organizaciones y en el Trabajo, aliada al constructo felicidad en el trabajo, que constituyen un área de estudio prometedora, que todavía tiene mucho por explorar y avanzar en lo que se refiere a descubiertas conceptuales y a prácticas sobre el asunto. Las limitaciones de este estudio remiten a la restricción de la utilización solamente de las bases de datos Scielo, Lilacs e Pepsic. Adicionalmente, la opción de incluir solo el análisis de artículos científicos. Con el número de 14 artículos analizados, esta revisión permitió describir o extraer algunas de las múltiples posibilidades de conclusiones sobre el panorama actual del conocimiento en la subárea del conocimiento. Los datos presentados aquí indican caminos para el avance en los estudios y nuevas producciones científicas sobre felicidad en el trabajo.

De forma complementaria a lo anterior, la investigación en la base de datos de la CAPES en el 2015, no se mostró diferente. Es decir, la escases de estudios sobre el asunto también se hizo evidente. De igual forma, las confusiones conceptuales se confirmaron, en especial las referentes a los conceptos de calidad de vida, bienestar y felicidad.



Al considerar tal estado de escasas y de poca claridad conceptual distintiva en las investigaciones que versan sobre el asunto, conforme ya ha sido referido, es que se creó en el Laboratorio de Psicología Positiva en las Organizaciones y en el trabajo/LAPPOT, el proyecto Felicidad en el Trabajo. Dicho proyecto tiene como propósito fundamental ampliar estudios y descubiertas sobre el asunto, de tal forma que se pueda comprender mejor la condición de este fenómeno en las organizaciones, sean privadas, públicas o no gubernamentales. Junto a esto, se tiene como propósito, mejorar el concepto de felicidad, así como los pilares/dimensiones, que le puedan servir de soporte.

### REFERENCIAS

- Abi-Hashem, N. (2001). Rediscovering hope in american psychology. *American Psychologist*, 56(1), 85-86. doi: 10.1037//0003-066X.56.1.85
- Albuquerque, A. S.; Tróccoli, B. T (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem estar subjetivo. *Teoria e Pesquisa*, Brasília, Mai-Ago, Vol. 20 n. 2, pp. 153-164.
- Alves, P. C., Neves, V. F., Coleta, M. F. D, &Oliveira, Á. F. (2012). Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 20(4), 701-709. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692012000400010>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Washington, v. 84, n.2, p. 191-215.
- Barros, R. M. A., Martín, J. I.G. & Pinto, J.F. C. V. (2010). Investigação e prática em Psicologia positiva. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(2), 318-327. doi:<https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000200008>
- Bassi, M.; Bacher, G.; Nergri, L.;& Delle Fave, A. (2013). The Contribution of Job Happiness and Job Meaning to the Well-Being of Workers from Thriving and Failing Companies. *Applied Research Quality Life*. 8:427-448 DOI 10.1007/s11482-012-9202-x
- Campaniço, E. (2012). Felicidade Organizacional - Proposta de Escala de Medida para as Organizações em Portugal. *Dissertação de Mestrado*, Universidade Atlântica, Barcarena, Portugal. Recuperado de <https://repositorio-cientifico.uatlantica.pt/bitstream/10884/775/1/Fel%20Org%20-%20Prop%20Esc%20Med%20Org%20Portugal.pdf>
- Contreras, F.& Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2), 311-319. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982006000200011&lng=p-t&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200011&lng=p-t&tlng=es).

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
- Dela Coleta, J.A. & Dela Coleta, M. F. (2006). Felicidade, bem-estar subjetivo e comportamento acadêmico de estudantes universitários. *Psicologia em Estudo*. [online]. vol.11, n.3, pp.533-539. ISSN 1413-7372. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722006000300009>.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. Recuperado de [http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener\\_1984.pdf](http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf)
- Diener, E., & Seligman, M.E.P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81-84.doi: 10.1111/1467-9280.00415
- Dolan, P. (2015) *Felicidade construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva.Field, L. K.& Buitendach, J. H.
- Epicuro (1997). *Carta a Meneceu*. (Carta sobre a felicidade). São Paulo: UNESP, 1997.
- Fave, A.D.; Brdar, I; Freire, T.; Vella-Brodrick, D. & Wissing, M. P. (2010) The eudaimonic and hedonic components of happiness: qualitative and quantitative findings. 100:185. *Social Indicators Research*. doi:10.1007/s11205-010-9632-5
- Fiuza, G.D. (2010) Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 5,São Paulo, set./out. Recuperado de <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/1374/2477>.
- Ferraz, R. B.; Tavares, H.; & Zilberman, M. L..(2007) Felicidade: uma revisão. *Revista de Psiquiatria Clínica.*, 34 (5), p. 234-242. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-60832007000500005>
- Fujita, F.& Diener, E. (2005). Life satisfaction set point: Stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 158-164.doi=10.1.1.462.6895
- Frankl, V. E. (2015). *O sofrimento de uma vida sem sentido: caminhos para encontrar a razão de viver*. São Paulo: É Realizações.
- Goleman, D. (2016). *Uma força para o bem: a visão do Dalai Lama para o nosso mundo*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Graziano, L. D. (2005). AFelicidade Revisitada: Um Estudo Sobre Bem-Estar-Subjetivo na Visão da Psicologia Positiva. *Tese* apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- Harris, D. (2015) *10% mais feliz*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Jonker, C. S., & Merwe, A. V. (2013). Emotion episodes of Afrikaans-speaking employees inthe workplace. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 01-12.doi: 10.4102/sajip.v39i1.1006

- Kaliterna, L. L.J., Prizmic, L. Z., & Zganec, N. (2004). Quality of life, life satisfaction and happiness in shift- and non-shiftworkers. *Revista de Saúde Pública*, 38 (Suppl.), 3-10. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102004000700002>
- Lama, D. & Cutler, H. C. (2000) *A arte da felicidade. Um manual para a vida*. Tradução de Waldéa Barcellos. São Paulo: Martins Fontes.
- Malvezzi, S. (2015). Felicidade no Trabalho. In: *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*, Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (Orgs), pp. 349-355. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Marsollier, R., & Aparicio, M. (2011). El Bienestar Psicológico em el Trabajo y Su Vinculación com El Afrontamiento em Situaciones Conflictivas. *Psicoperspectivas*, 10(1), 209-220. doi:10.5027/psicoperspectivas-vol10 issue1-fulltext-125
- Myers, D.G. & Diener, Ed. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, Vol. 6, No. 1 (January), pp. 10-19. Recuperado de [http://www.psychology.hku.hk/ftbcstudies/refbase/docs/myers/1995/62\\_Myers+Diener1995.pdf](http://www.psychology.hku.hk/ftbcstudies/refbase/docs/myers/1995/62_Myers+Diener1995.pdf)
- Paschoal, T.; Torres, C.V.; & Porto, J.B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.14, no.6, Curitiba, Dez. 2010. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S14156552010000700005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S14156552010000700005&script=sci_arttext).
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.44>
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engagement no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644. Recuperado de <http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/Fractal/article/view/653/917>
- Rebolo, F. & Bueno, B. O. (2014). O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho. *Acta Scientiarum*. Education. Maringá, v. 36, n. 2, p. 323-331, July- Dec. <http://dx.doi.org/10.4025/actascieduc.v36i2.21222>
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a02.pdf>
- Ribeiro, A.D.S., & Silva, N. (en prensa). Significados de Felicidade em pesquisas orientadas pelos pressupostos epistemológicos da Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Revista Psicologia desde el Caribe*.
- Ribeiro, A.D.S.; Boehs, S.de T. M.; Farsen, T. C.; & Biavati, V. de P. (2017) Felicidade, Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho. In: Boehs, S.de T. M.; Silva, N. (Orgs). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho – conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2017, p. 156 – 171.
- Rogers, C. (1961). *Tornar - Se Pessoa*. São Paulo: Martins Fontes.

- Rosa, F. H., & Hutz, C. S. (2008). Psicologia positiva em ambientes militares: bem-estar subjetivo entre cadetes do Exército Brasileiro. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 60(2),157-171. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672008000200015](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672008000200015)
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia psicológica*, 31(1), 101-113. doi: 10.4067/S0718-48082013000100010
- Sanz-Vergel, A. I., & Rodríguez-Muñoz, A. (2013).The spillover and crossover of daily work enjoyment and well-being: A diary study among working couples. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 179-85.doi: 10.5093/tr2013a24
- Santos, G. B., & Ceballos, A. G. C. de. (2013). Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. *Psicologia em Estudo*, 8(2),247-255. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722013000200006>
- Schein, E. H. (2009). Ajuda: a relação essencial–valorize o poder de dar e receber ajuda. São Paulo: Arx, Saraiva.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(21), 5-14.doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0003066X.55.1.5>
- Seligman, M. (2002) Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. Snyder & S. Lopez (Eds). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford. Recuperado de [http://www-personal.umich.edu/~prestos/Downloads/DC/10-7\\_Seligman2002.pdf](http://www-personal.umich.edu/~prestos/Downloads/DC/10-7_Seligman2002.pdf)
- Seligman, M. E. P. (2004). *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. (2009). *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia para a realização permanente*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Seligman, M. (2011). *Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Silva, N. (2017a). Programa de Extensão. Programa de Desenvolvimento/Capacitação Continuada em Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho. Departamento de Psicologia. Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva, N. (2017b). Projeto de Pesquisa. Fatores determinantes e decorrentes da felicidade no trabalho na percepção/concepção dos gestores e dos demais trabalhadores. Departamento de Psicologia. Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva, N., & Boehs, S. T. M. (2017). Psicologia Positiva: historicidade, episteme, ontologia, natureza humana e método. In: *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Silva, N., Cugnier, J. S., & Boehs, S. T. M. (2017). A Psicologia Positiva aplicada às Organizações e ao Trabalho. In: *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.

- Silva, N., & Tolfo, S. da R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000300008&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300008&lng=pt&tlng=pt).
- Silva, N., Tolfo, S. da R., López, A.S., & Cedeño, A.G. (2015). Psicologia Positiva nas Organizações, no Trabalho e em outros espaços de vida. In: Godoy, L., & Ansoleaga, E. (Compiladoras). *Um Campo em Tensión o Tensióon entrecampos: Psicologia de las organizaciones y del trabajo en Iberoamérica*. pp.389-401. Chile: Ril Editores.
- Sheldon, K. M.; King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56 (3), 216-217.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Tay, L., Kuykendall, L., & Diener, E. (2015). Satisfaction and Happiness—The Bright Side of Quality of Life. In *Global Handbook of Quality of Life*. Springer Netherlands. Editors: Wolfgang Glatzer, Laura Camfield, Valerie Moller, Mariano Rojas. (pp. 839-853). doi: 10.1007/978-94-017-9178-6\_39
- Ted (2015, novembro). Robert Waldinger: Do que é feita uma vida boa? *Lições do mais longo estudo sobre felicidade* [Vídeo]. Retirado de: [https://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt-br)
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, 18(2), 290-316. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001>
- Vilas Boas, A. A., & Morin, E. M. (2014). Psychological well-being and psychological distress for professors in Brazil and Canada. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 15(6), 201-219, edição especial, São Paulo, SP. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p201-219>
- Waal, J. J. de, & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 01-10. Recuperado de [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-07632013000200008&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632013000200008&lng=en&tlng=en).



**CONDUCTA SEGURA DEL TRABAJADOR:  
UNA APROXIMACIÓN A SU ESTUDIO E INTERVENCIÓN  
EN LAS ORGANIZACIONES**

*Aguilar Ortega Cecilia\**  
*Ramírez Lira Ezequiel\*\**  
*María José De Lille Quintal\*\*\**

**RESUMEN**

En la gestión de una cultura de seguridad es importante considerar los factores humanos, organizacionales, grupales y situacionales enmarcados todos dentro de la cultura organizacional. Para el éxito en seguridad se requiere de un cambio de cultura importante, que permita la participación activa de los trabajadores o empleados de una organización, así como un alto compromiso de la alta gerencia. De ahí que el presente trabajo se propuso como objetivo conocer la percepción sobre el clima de seguridad, respuesta de seguridad del jefe, conducta segura de compañeros y conducta segura del trabajador; así como la relación entre estas variables en un grupo de trabajadores del sector eléctrico y educativo; que sirva como diagnóstico para elaborar propuestas de acción en materia de salud y seguridad en las organizaciones. Participaron 196 trabajadores de empresas del sector eléctrico y educativo, cuya edad promedio fue de 34.32;

---

\* Universidad Autónoma de Yucatán, México. cecilag@correo.uady.mx

\*\* Centro Universitario del Sur, Universidad de Guadalajara. México. ezequiellr@cusur.udg.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, México. Majose.delille@correo.uady.mx

Se construyeron cuatro escalas tipo Likert: Clima de seguridad Ocupacional; Respuesta de Seguridad del jefe; Conducta Segura de los Compañeros y Conducta Segura del Trabajador. Los resultados indican que los trabajadores perciben que en la empresa existen señalamientos sobre seguridad, sin embargo, no existe un sistema para recompensar el trabajar de forma segura; perciben que su jefe muestra un comportamiento seguro; así también que tanto ellos como sus compañeros se concentran cuando realizan su trabajo. Por otro lado, se encontró que existe relación entre las variables clima de seguridad, respuesta de seguridad del jefe y comportamiento seguro de los compañeros con la conducta segura del trabajador; encontrando una relación más alta entre la conducta de los compañeros y la conducta segura del trabajador; y que los hombres se comportan de manera segura si perciben un comportamiento seguro de su jefe y las mujeres de sus compañeros.

### INTRODUCCIÓN

La salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores son de fundamental importancia para los propios trabajadores y sus familias, y también para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Integrar la promoción de la salud a las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores, al contribuir al bienestar a largo plazo de ellos mismos y sus familias. Diversos autores señalan que para realizar investigaciones e intervenciones en la gestión de una cultura de seguridad ocupacional es importante considerar los factores humanos, organizacionales, grupales y situacionales enmarcados todos dentro de la cultura organizacional. Existe un amplio reconocimiento de que la cultura organizativa es un elemento crítico del éxito o fracaso de una organización. La ausencia de una cultura de seguridad, entendida como un componente de la cultura organizacional, se identifica frecuentemente, con la generación de desastres e incidentes, constituyéndose de esta forma, como un elemento fundamental de las habilidades de la organización para dirigir los aspectos relacionados con la seguridad de sus operaciones (Fernandez, Montes, & Vázquez, 2005). Por lo tanto, es importante considerar la cultura de seguridad relacionada con los sistemas de gestión y supervisión de la organización, para fomentar una cultura no solo preventiva para reducir accidentes sino una cultura de seguridad que promueva ambientes, valores, y conductas saludables y seguras en los miembros de una organización para que estos últimos alcancen una mejor calidad de vida laboral.



Oropesa y Cremades (2012) señalan que las divergencias en torno a la cultura organizacional asociadas a sus componentes centrales, su visibilidad o invisibilidad, y la manera de cómo evaluar sus dimensiones básicas, se ven reflejadas en el concepto de cultura de seguridad. Cooper (2000) define la cultura de seguridad como un subcomponente de la cultura de la organización, que alude a la existencia de dos tipos de factores dentro de la cultura de seguridad de una organización: factores psicológicos internos y factores externos observables; de modo que considera tres componentes principales de la cultura de seguridad, entre los que existen relaciones recíprocas: 1) los factores psicológicos (personales, internos y subjetivos); 2) los comportamientos observables relacionados con la seguridad (las acciones que llevan a cabo los miembros de la organización dentro de la misma); y 3) las características situacionales objetivas. En este modelo los factores psicológicos son identificados con el clima de seguridad de la empresa; y las características situacionales con el sistema de gestión de la seguridad y salud laboral. De este modo, la cultura de seguridad se refleja en el grado de desarrollo de este sistema de gestión y en el clima de seguridad de la empresa.

Para Wilpert (2001) la cultura de seguridad está construida a través de los valores, actitudes, percepciones, competencias y patrones de conducta de los trabajadores tanto individualmente, así como de los grupos que determinan el compromiso que pueda existir, así como su estilo y habilidad respecto a la salud de la organización y la gestión de la seguridad.

Yueng-Hsiang, Jeffries, Tolbert, y Dainoff (2017) describen la cultura de seguridad como normas compartidas, valores y creencias que establecen expectativas de un comportamiento seguro aceptable en la organización y que son enseñadas a los nuevos empleados por medio de la socialización.

Para fines de estudio y basado en estudios previos se conceptualizará “Cultura de Seguridad” como el conjunto de valores, actitudes, creencias, percepciones y patrones de conducta que comparten directivos y empleados en relación a la seguridad; y que determina el compromiso, responsabilidad y modelo de gestión de la salud y seguridad de la organización.

Al hablar de los componentes de la cultura de seguridad, Fernández, Montes y Vázquez (2017) proponen cuatro componentes de la cultura de seguridad laboral: 1) Sistemas de gestión de seguridad de las organizaciones, que están integrados por las políticas, prácticas, planes y medios dispuestos para eliminar o reducir los riesgos derivados del trabajo, estos normalmente toman como referencia normas o estándares internacionales; 2) Comportamientos de seguridad dentro de la organización, componente que se refiere a la conducta de los empleados, misma que se ve afectada por los sistemas

de gestión y el clima de seguridad; 3) Resultados de seguridad e indicadores de seguridad de la organización, que son los resultados observables de una organización en materia de seguridad laboral; y 4) Clima de seguridad percibido por los trabajadores, entendido como un fenómeno psicológico, temporal y mutable, relativo a las actitudes, creencias y percepciones de los empleados sobre la seguridad de la organización.

La idea de cultura de seguridad es precedida por un amplio número de investigaciones sobre el clima y la cultura de seguridad, donde la cultura abarca valores, creencias y asunciones fundamentales, mientras que el clima es una medida descriptiva que refleja las percepciones de los trabajadores sobre la atmósfera organizativa. Al respecto, para Zohar (1980 en Leyva, 2012) el clima de seguridad es un resumen de las percepciones unificadas de los empleados sobre sus entornos de trabajo, en aspectos de seguridad, sirviendo como marco de referencia para orientar los comportamientos; es decir, hace referencia a las percepciones compartidas entre los miembros de una organización con respecto a las políticas, procedimientos y prácticas de la organización. Mientras que para Brown y Holmes (1986, en Leyva, 2012) mencionan que es un conjunto de creencias o percepciones que posee una persona o un grupo de personas sobre una entidad en particular.

La importancia del clima de seguridad reside en el hecho de que se considera como marco de referencia para aclarar las expectativas acerca del comportamiento seguro de los empleados y el involucramiento de la alta dirección. En una organización con un alto nivel de clima de seguridad, los empleados se pueden sentir animados a mantener unas buenas prácticas de seguridad a pesar de que haya una mayor presión de producción. El estudio realizado por Yueng-Hsiang y cols. (2017) apunta también a la importancia dada al clima de seguridad ya que afecta el comportamiento y ayuda a predecir futuras lesiones en los empleados.

Para que exista una cultura de seguridad debe de haber compromiso colectivo por la seguridad, responsabilidad hacia la seguridad, actitudes y creencias hacia la seguridad, valores y significados compartidos relativos a la seguridad, metas y objetivos compartidos, cultura de aprendizaje e innovación, así como confianza grupal y organizacional (Díaz et al, 2008).

La gestión en salud y seguridad laboral está condicionada por el tipo de liderazgo ejercido en la organización y más aún por las estrategias requeridas por la misma. De esta forma, si en los niveles directivos se asume la necesidad de afrontar los cambios diseñando una estrategia adecuada para alcanzar los objetivos propuestos, se estará propiciando el logro de un beneficio

que irá más allá de la mejora en la gestión preventiva. En este sentido, el jefe es un componente esencial para el logro de la seguridad de la empresa ya que está en constante contacto con sus trabajadores; debe de demostrar prácticas seguras de trabajo y tomar decisiones que reflejen el compromiso con la seguridad, pero también es importante considerar la percepción que tienen los trabajadores sobre el interés que muestre su jefe y la organización hacia la seguridad, ya que tendrá un impacto en su comportamiento seguro. Por lo tanto, es fundamental el papel que juegan los directivos y supervisores en la modificación de actitudes de los empleados; decir a los trabajadores que “trabajen de forma segura” resulta inútil a menos que todos crean que la administración se toma en serio la seguridad (Dessler, 2015).

El liderazgo puede mejorar el desempeño de la seguridad a partir de la organización de nuevos y competitivos escenarios de la empresa, la motivación del jefe a su equipo de trabajo, el pensar de forma autónoma de los trabajadores, se convierte en una de las mejores formas de impulsar la seguridad y potenciar la participación en las actividades de seguridad. El estilo de liderazgo que un jefe tiende a tener en una organización genera un impacto significativo con relación a la participación en la seguridad y los líderes pueden fomentar la participación en la seguridad mediante una combinación de influencias tácticas (Martínez y Cremades, 2012).

Para mejorar la cultura de seguridad de una organización, las empresas tienden a tomar índices de cero e incluso toman niveles muy bajos de accidentes o incidentes. Sin embargo, para lograr estos objetivos, las organizaciones evalúan los aspectos culturales, estudian sus comportamientos y sus causas, así como ponen en marcha programas de liderazgo en seguridad y salud en el cual la dirección tiene un papel importante, en el cual se fomenta el personal con responsabilidades, el compromiso compartido, la transparencia y se reconoce la participación activa en la mejora de todos los miembros de la organización (Carmona, 2012). Para incrementar las conductas seguras de los trabajadores no es suficiente con realizar actividades formativas o campañas promocionales; sino que se deben de abordar aspectos cognitivos del trabajador mediante el diseño de una intervención psicosocial de cambio de actitudes positivas hacia la seguridad laboral. Es en este sentido que la Psicología de la Seguridad, como parte de la psicología que se ocupa del componente de seguridad de la conducta humana, presenta aplicaciones en todos aquellos contextos de la vida humana en que el componente de seguridad de la conducta humana es relevante.

Las intervenciones en los procesos de prevención de riesgo laboral deben realizarse desde la cultura de una organización, para que esta prevención

sea parte de la identidad de la organización; las cuales deben ser claras y sin ambigüedades, explicitando el interés organizacional de desarrollar ambientes seguros y saludables (Vera, Varela & Macía, 2010). Las intervenciones en la gestión de la salud y seguridad deben alejarse del enfoque tradicional que se centra solamente en la prevención de riesgos laborales que provocan los accidentes para enfocarse en la promoción de valores, actitudes y comportamientos seguros en el trabajo que permitan el desarrollo de ambientes seguros y saludables y una mejora en la calidad de vida del trabajador.

De ahí que el presente trabajo se propuso como objetivo conocer la percepción sobre el clima de seguridad ocupacional, respuesta de seguridad del jefe, conducta segura de compañeros y conducta segura del trabajador; así como la relación entre estas variables en un grupo de trabajadores del sector eléctrico y educativo; que sirva como diagnóstico para elaborar propuestas de acción en materia de salud y seguridad en las organizaciones.

## MÉTODO

### Participantes

Participaron en el estudio un total de 196 trabajadores, de los cuales el 49% fueron hombres y el 51% mujeres; la edad promedio fue de 34.32 con una desviación estándar de 8.88; el 45% pertenecía al sector eléctrico y el 55% al sector educativo. La muestra fue no probabilística y accidental.

### Instrumentos.

Se construyó la Escala de Clima de Seguridad Ocupacional, la cual consta de 24 reactivos que miden la percepción que se tiene sobre las políticas y procedimientos, objetivos y valores, prácticas de la organización, participación de los trabajadores y conocimiento de los trabajadores relacionados con la seguridad en su organización. La forma de respuesta es una escala tipo Likert, que va desde 1= nunca hasta 5=siempre. Se realizó un análisis de confiabilidad de la escala mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un alfa de .98.

Así también, se construyó la Escala de Respuesta de Seguridad del Jefe que consiste en 19 reactivos, los cuales miden la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el interés que tiene el jefe en la seguridad de sus colaboradores, sobre su propia seguridad y su participación activa en la gestión de la seguridad en la organización. La forma de respuesta es una escala tipo Likert, que va de 1= nunca a 5= siempre. Su confiabilidad es de .97.

La Escala de Conducta Segura de los Compañeros, mide la percepción que tiene el trabajador sobre la conducta segura de sus compañeros al realizar su trabajo, su participación en la empresa en materia de seguridad y el interés por la seguridad de sus compañeros para prevenirlos de un accidente. Consta de 18 reactivos, cuya forma de respuesta es tipo Likert, que va desde 1= nunca hasta 5= siempre. Su confiabilidad es de .97.

Para medir la conducta segura del trabajador se construyó la Escala de Conducta Segura del Trabajador, la cual mide la percepción que tiene el trabajador sobre su propia conducta segura en el trabajo, su participación en la empresa en materia de seguridad y el interés por la seguridad de sus compañeros para prevenirlos de un accidente. La escala consta de 18 reactivos, cuya forma de respuesta es tipo Likert que va de 1= nunca a 5= siempre. Su confiabilidad es de .96.

### **Tipo de estudio**

El estudio fue de tipo exploratorio, descriptivo, de campo y relacional. Descriptivo porque se reseñan las características del fenómeno de estudio, de campo porque el estudio se realizó en sus centro de trabajo y relacional debido a que se investiga la relación entre las variables para conocer cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de la otra variable relacionada (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### **Procedimiento**

Las escalas fueron aplicadas de forma individual y grupal en los centros de trabajo. Primeramente se realizó un análisis de confiabilidad de todas las escalas a través del alfa de Cronbach. Posteriormente, se realizó un análisis descriptivo a través de la medida de tendencia central media para conocer el nivel de percepción de las variables y la prueba Pearson para conocer su relación.

### **Resultados**

Se realizó un análisis descriptivo a través de la medida de tendencia central media para conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima de seguridad ocupacional, respuesta de seguridad del jefe, conducta segura de los compañeros y conducta segura del trabajador. Para una mejor interpretación se considerará una media teórica de 3.

En cuanto al clima de seguridad se encontró que los trabajadores perciben con mayor frecuencia que en su organización existen señalamientos sobre seguridad ( $M=4.15$ ) y se valora la seguridad en el trabajo ( $M=4.05$ ); sin embargo, perciben que con menor frecuencia existe un sistema para recompensar o incentivar el trabajar en forma segura ( $M=2.9$ ), que les dan a conocer las

funciones de las comisiones de seguridad y/o protección civil de la organización ( $M=3.19$ ) y que en la organización se promueve ser parte de las comisiones de seguridad o protección civil ( $M=3.19$ ) (ver figuras 4 y 5).



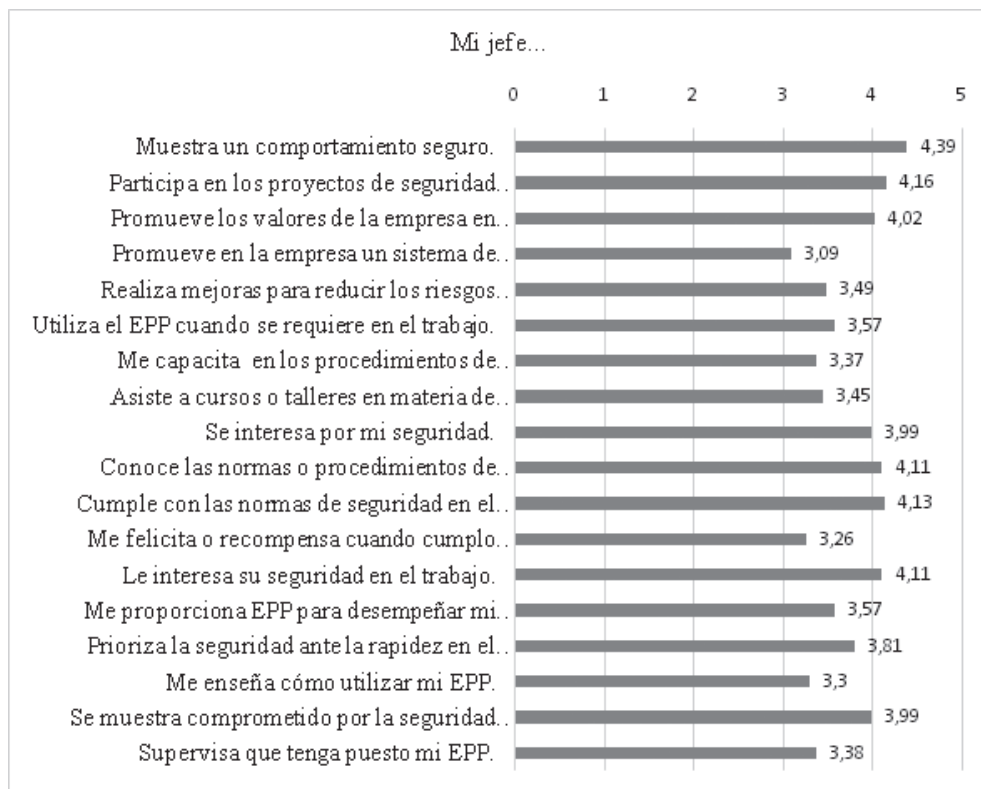
**Figura 4. Análisis descriptivo para la escala de clima de seguridad**

En cuanto a la respuesta de seguridad del jefe se encontró que los trabajadores perciben con mayor frecuencia que su jefe muestra un comportamiento seguro ( $M=4.39$ ), participa en los proyectos de seguridad laboral que organiza la empresa ( $M=4.16$ ) y cumple con las normas de seguridad en el trabajo ( $M=4.13$ ). Sin embargo, perciben que con menor frecuencia

su jefe promueve en la empresa un sistema de recompensas sobre la conducta segura ( $M=3.09$ ), les felicita o recompensa cuando cumplen con las normas de seguridad laboral ( $M=3.26$ ) y les enseña a cómo utilizar el equipo de protección personal ( $M=3.30$ ) (ver figura 6).



**Figura 5. Análisis descriptivo para la escala de clima de seguridad**



**Figura 6. Análisis descriptivo para la escala de respuesta de seguridad del jefe**

En cuanto a la conducta segura de los compañeros, los trabajadores perciben que con mayor frecuencia sus compañeros se concentran cuando realizan su trabajo ( $M=4.19$ ), se comportan de manera segura ( $M=4.18$ ) y prefieren trabajar de forma segura antes que la rapidez ( $M=4.14$ ); por otra parte, perciben que con menor frecuencia verifican que sus compañeros utilicen correctamente su EPP ( $M=3.65$ ), utilizan su EPP correctamente (3.70) y asisten a las capacitaciones en materia de seguridad (3.81) (Ver figura 7).

En relación a la conducta segura de los trabajadores, ellos indican que con mayor frecuencia prestan atención cuando realizan su trabajo ( $M=4.63$ ) y se interesan por su seguridad ( $M=4.60$ ). Sin embargo, en menor frecuencia corrigen a sus compañeros cuando llevan a cabo conductas que ponen en riesgo su seguridad ( $M=3.92$ ) y verifican que sus compañeros utilicen correctamente su equipo de protección personal durante la realización de sus maniobras ( $M= 3.94$ ) (Ver figura 8).





**Figura 7. Análisis descriptivo para la escala de conducta segura de los compañeros**

Por otro lado, se realizó un análisis relacional a través de la prueba de Pearson para conocer la relación entre las variables clima de seguridad, respuesta del seguridad del jefe conducta segura de los compañeros con respecto a la conducta segura del trabajador, se encontró que existe una relación positiva estadísticamente significativa entre las variables clima de seguridad  $r_{(105)} = .554$ ;  $p = .000$ , respuesta de seguridad del jefe  $r_{(98)} = .730$ ;  $p = .000$  y conducta segura de los compañeros  $r_{(97)} = .814$ ;  $p = .000$  con respecto a la variable conducta segura del trabajador; encontrando una relación más alta entre la conducta de los compañeros y la conducta segura del trabajador.

Al realizar el análisis de relación con la variable sexo se encontró que existen correlaciones positivas estadísticamente significativas entre todas las variables para ambos sexos. Cabe señalar que para los hombres se



**Figura 8. Análisis descriptivo para la escala de conducta segura del trabajador**

encontró relaciones más altas entre la respuesta de seguridad de su jefe y su conducta segura  $r_{(54)} = .848$ ;  $p = .000$ ; es decir, si perciben que su jefe se comporta de manera segura, participa en la empresa en materia de seguridad y se interesa por la seguridad de sus colaboradores tenderán a comportarse de manera segura. Para las mujeres la relación más alta se encontró entre la conducta segura de sus compañeros y su propia conducta segura  $r_{(42)} = .794$ ;  $p = .000$ ; es decir, si perciben que sus compañeros se comportan de manera segura, participan en la empresa en materia de seguridad y muestran interés por la seguridad de sus compañeros tenderán a comportarse de forma segura (Ver tabla 10).

**Tabla 10. Análisis de relación entre las variables clima de seguridad, respuesta de seguridad el jefe, comportamiento seguro de los compañeros y conducta segura del trabajador por sexo**

	Conducta Segura del Trabajador	
	Hombres	Mujeres
	r	r
Clima de Seguridad Ocupacional	.609***	.503***
Respuesta de Seguridad del Jefe	.848***	.622***
Conducta Segura de los Compañeros	.829***	.794***

\*\*\*  $p \leq 0.001$

### CONCLUSIONES

Este trabajo muestra que en las intervenciones en salud y seguridad es importante considerar las percepciones que tienen los trabajadores sobre las prácticas de seguridad realizadas por los miembros de la organización y que conforman la cultura de seguridad, ya que de acuerdo a como construyan su realidad o perciban la situación afectará a su comportamiento seguro.

Las correlaciones encontradas entre la percepción del clima de seguridad, la respuesta de seguridad del jefe, la conducta segura de los compañeros de trabajo con respecto a su propia conducta segura, muestra como las acciones, comportamientos, valores, creencias y significados compartidos entre los miembros de la organización, forman un marco referencial para orientar su comportamiento seguro. Estos resultados nos ayudan a tener un acercamiento a la comprensión del fenómeno y poder explicar que variables pudieran estar relacionadas con el comportamiento seguro del trabajador.

Es importante recalcar que en las intervenciones en seguridad los trabajadores deben tener un papel activo y participativo en todo el proceso, ya que un mayor involucramiento de forma voluntaria y espontánea de los miembros que los lleve al análisis y reflexión de su propio comportamiento y las acciones de los demás, los llevará a un mayor compromiso para construir ambientes seguros y saludables.

Hay que pasar de un enfoque de la prevención de riesgos laborales a un enfoque de desarrollo de una cultura de seguridad donde lo que se realza es la promoción de conductas, valores y actitudes relacionados con la seguridad y compartidos por todos los trabajadores, que muestre el compromiso de los altos medios por la gestión de la salud y seguridad en la organización

y su responsabilidad social por mejorar la calidad de vida laboral de sus colaboradores; ya que el impacto de la salud de los trabajadores sobre su calidad de vida, la de su familia y de la comunidad constituye el valor principal y la justificación social más trascendente para el desarrollo de la salud ocupacional, adquiriendo así el carácter de derecho humano. Desde el punto de vista económico, la salud de los trabajadores adquiere especial relevancia en el marco del progreso y desarrollo de la sociedad en general.

### REFERENCIAS

- Carmona, S. (2012). *Cultura preventiva*. Recuperado de: <https://imastres.es/cultura-preventiva-i/>
- Cooper, M. (2000). Toward a model of safety culture. *Safety Science*, 36, 111-136.
- Dessler, G. (2015). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson.
- Díaz D., Isla R., Rolo G., Villegas O., Ramos Y. y Hernández E. (2008). La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829110.pdf>
- Fernández, B., Montes, J. y Vázquez, C. (2017). Liderazgo y cultura de seguridad laboral: revisión del estado de la cuestión. *DYNA – Ingeniería e Industria*, 92 (1), 39-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7942>
- Fernandez, B., Montes, J., & Vázquez, C. (2005). Antecedentes del comportamiento del trabajador ante el riesgo laboral: Un modelo de cultura positiva hacia la seguridad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3), 207-234.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Leyva J. (2012). *El efecto el clima de seguridad en la percepción de riesgos laborales en una fábrica textil*. Recuperado de <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2014/03/TESIS-Leyva-Pacheco-Julieta-Amada.pdf>
- Martínez, C. y Cremades, L. (2012). *Liderazgo y cultura de seguridad su influencia en los comportamientos de trabajos seguros en los trabajadores*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315)
- Oropesa, C. y Cremades, L. (2012). *Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores*. Recuperado en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol20n2/art05.pdf>
- Wilpert, B. (2001). *The relevance of safet y culture for nuclear power operations*. Londres: Taylor & Francis.
- Yueng-Hsiang, E., Jeffries, S., Tolbert, G. y Dainoff, M. (2017). Safety Climate. How can you measure it & why does it matter? *Profesional Safety*, 62 (1), 28-35.

# GESTIÓN DE CONDUCTAS SALUDABLES EN TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA: DIAGNÓSTICO CON ENFOQUE INTEGRADOR

*Cecilia Aguilar Ortega\**  
*María José De Lille Quintal\*\**  
*Ezequiel Ramírez Lira\*\*\**

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias actuales de la promoción de la salud en las organizaciones consideran no solo los riesgos físicos, químicos y biológicos de los trabajadores y los factores inherentes a la misma que afectan a los empleados, los cuáles pueden influir en su bienestar general, sino también los hábitos relacionados con la salud como son la alimentación, el ejercicio, el descanso, el consumo de sustancias, entre otros factores que impactan su calidad de vida, así como la calidad de su trabajo y en consecuencia la productividad, eficiencia y competitividad de la organización (Uribe, 2008; Uribe, 2015; Pieró, 2008 y Marks, et. al. 2008). El consumo excesivo de tabaco, alcohol y drogas, la mala calidad de la alimentación, la falta de descanso adecuado, entre otros factores dan lugar a problemas de salud en el trabajador y a una menor productividad para la empresa. El cambio de las formas de vida, de trabajo y de ocio afecta de forma muy significativa a la salud (OIT, 2015 y

---

\* cecilag@correo.uady.mx. Universidad Autónoma de Yucatán, México.

\*\* majose.delille@correo.uady.mx. Universidad Autónoma de Yucatán, México.

\*\*\* ezequiellr@cusur.udg.mx. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario del Sur, México.

Oblitas, 2010). En conjunto representan una de las principales causas de accidentes, lesiones mortales, enfermedades y absentismo en el trabajo, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. La promoción de la salud genera condiciones de trabajo y de vida gratificante, agradable, segura y estimulante.

Ante la necesidad de un cambio, no sólo son indispensables los aportes de la disminución de riesgo, sino, además lo es la potenciación de los recursos de protección de la salud. Se ha hecho más evidente la importancia de un trabajo de equipo multiprofesional y una mayor participación de la Psicología para el tratamiento y prevención en salud. En este campo la Psicología de la salud se ha abocado a nuevos esquemas como la promoción de estilos de vida saludable y la prevención de enfermedades a través de modificación de hábitos no saludables, etc. (Vázquez, Hervás, Rahona y Gómez, 2009 y Álvarez, 2012). Al respecto, Grimaldo y Miriam (2010) plantean que cuando los estilos de vida, entendidos como las formas de vivir, las pautas de conducta de las personas y los grupos que contribuyen a la promoción y protección tanto de la salud física, como de la mental de las personas, entonces se está haciendo referencia a los estilos de vida saludable; es decir, a “comportamientos que disminuyen los riesgos de enfermarse, tales como un adecuado control y tratamiento de las tensiones y emociones negativas, un buen régimen de ejercicios, sueño y distracción, una correcta distribución del tiempo, etc.” (Vives, 2007 y Camacho, et al. 2010).

El concepto de salud ha cambiado paulatinamente hacia una noción cada vez más amplia que incluye aspectos del funcionamiento óptimo personal y no únicamente la ausencia de enfermedad. De acuerdo con la OMS (2015), la salud se define como: un estado de completo bienestar físico, mental y social y no sólo la ausencia de afecciones o enfermedades. Esta definición deja campo abierto a todos los ámbitos concernientes a la salud (Guerrero y Sánchez, 2012 y Gavidia, 2012). La promoción de la salud, entendiéndola como el proporcionar los medios necesarios para mejorar la salud y ejercer mayor control sobre la misma para alcanzar un estado adecuado de bienestar físico, mental y social, debe ser un esfuerzo conjunto de los empleadores, como de los trabajadores para mejorar la salud y el bienestar tanto del trabajador como de la organización, es decir, los programas en intervención en materia de salud ocupacional deben de ser una responsabilidad a lo largo de la estructura jerárquica de gestión, incluida la participación significativa de todos los trabajadores en todos los niveles de la organización, y con responsabilidades definidas en materia de salud en el trabajo (Amigo, 2012 y Fragueta, 2011).

En general, el direccionar las intervenciones solo al riesgo trae un vacío en los factores potenciadores de la promoción de la salud, es necesario gestionar la salud de los trabajadores, no solo para evitar enfermedades sino para desarrollar en ellos estilos de vida saludable que promuevan su bienestar (Carrasco, De la Corte y León, 2010). El término adecuado para referirse a los estilos de vida aplicados en el área de la salud, incluso en las organizaciones, es el de estilos de vida saludable, definido por Guerrero Montoya y León Salazar (2010), como aquel conjunto de patrones conductuales o hábitos que poseen repercusiones en la salud de las personas... de manera voluntaria o involuntaria. Sin embargo, Wong de Liu (2015) menciona un término contrario, denominado como estilos de vida no saludables, el cual se refiere a aquellas “conductas activas y pasivas que suponen una amenaza para el bienestar físico y psicológico, y que generan consecuencias negativas para la salud y el desarrollo de una persona”. En este trabajo, se considerará, de acuerdo a lo anteriormente revisado, que los estilos de vida saludable están conformados por hábitos de vida saludable y son éstos los que serán diagnosticados en este estudio.

De ahí que el presente trabajo se propuso como objetivo identificar los hábitos de conducta saludable y de riesgo, así como las conductas de consumo de alimentos, alcohol y drogas en un grupo de trabajadores de una Institución Educativa que permitan la elaboración de líneas de acción que promuevan el bienestar físico, mental y social de los trabajadores para alcanzar mejores niveles de calidad de vida personal y ambientes saludables en la Institución.

## MÉTODO

**Participantes:** Participaron 28 trabajadores de una Institución educativa de la Ciudad de Campeche, México. De los cuales el 57% fueron hombres y el 43% mujeres. La edad media fue de 30 con una desviación estándar de 9.80. El 92.85% pertenecían al personal de nivel operativo, el 7.14% era del nivel administrativo y el 3.37% al nivel de directivos.

**Instrumentos:** Se aplicó una Escala de Hábitos de Vida Saludable que mide tanto hábitos de vida saludable, como conductas de consumo. En la primera parte se preguntan datos sociodemográficos como edad, sexo, antigüedad en la empresa y nivel jerárquico dentro de la organización. La segunda parte consta de 10 dimensiones distribuidas en 70 reactivos. Las dimensiones son las siguientes:

1. Ejercicio, hace referencia a las actividades físicas que realizan las personas (4 reactivos).

2. Recreación, cuestiona sobre actividades recreativas (3 reactivos);
3. Conducta saludable, se refiere el cuidado de las personas sobre su salud como el control de química sanguínea, consumo de medicamentos y consulta de rutina con especialistas (16 reactivos)
4. Conducta de riesgo, consiste en que tanto las personas se exponen a sufrir alguna contingencia por no hacer las cosas que debería como obedecer reglas y leyes (9 reactivos)
5. Consumo de alcohol, se refiere a si las personas lo consumen y con quienes generalmente lo realizan (1 reactivo con 7 incisos)
6. Consumo de drogas, contempla si se consume alguna sustancia y con quién se realiza (3 reactivos)
7. Consumo de alimentos, incluye si las personas se alimentan de forma adecuada y balanceada (13 reactivos)
8. Sueño y reposo, indaga sobre los hábitos de sueño de las personas (10 reactivos)
9. Salud y trabajo, incluye que tanto afecta positiva o negativamente en su salud el trabajo que realizan los empleados de la organización (5 reactivos) y
10. Jornada de trabajo, que consiste en abordar de qué manera realizan los trabajadores sus labores (6 reactivos).

Es una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta, donde 1 es nunca y 5 siempre. Se incluyeron dos apartados más en el instrumento uno para “no contesto” en relación a los valores perdidos y otro para “no aplica” en el caso de que los participantes consideren que lo que se les pregunta no tiene relación con su función en la organización.

Procedimiento: La aplicación del instrumento se realizó de manera grupal en el centro de trabajo. Posteriormente se realizó un análisis descriptivo a través de la medida de tendencia central media para conocer las conductas saludables y de consumo.

Durante la fase inicial, el primer contacto que se estableció con la organización fue a través del Gerente Regional, quien se encargó de describirla situación que atravesaba el plantel de Campeche en cuanto a la salud de sus trabajadores. Tomando en cuenta que el estudio es principalmente exploratorio, se consideró que se debía abarcar a todo el personal del plantel (directivos, administrativos y operativos).

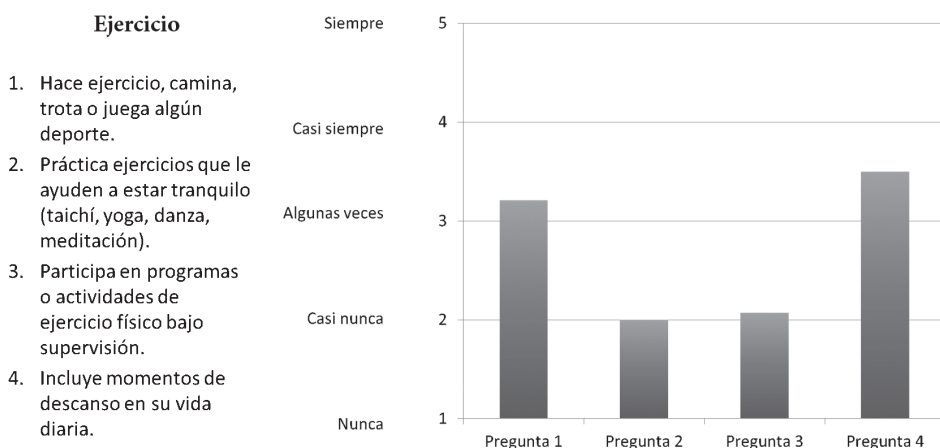
Se presentaron las gráficas de cada dimensión y se les mencionó a los trabajadores cuales resultaron ser sus fortalezas y áreas de oportunidad en salud. Estos dos últimos apartados (fortalezas y áreas de oportunidad fueron



determinadas con base al criterio de normalidad que se acordó fuera el valor 3 dentro de los gráficos).

## RESULTADOS

De acuerdo con la figura 9 se puede observar que los participantes tienden a invertir su tiempo en mayor medida, en momentos de descanso en su vida diaria y algunas veces realizan algún deporte o actividad física como caminar o trotar, mientras que casi nunca participan en programas o actividades de ejercicio físico bajo supervisión ni en actividades que les ayuden a estar tranquilos.



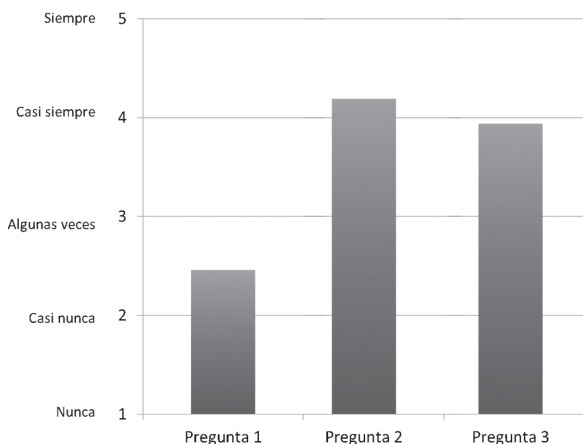
*Figura 9. Gráfico de la categoría ejercicio*

Dentro del apartado de “recreación” los participantes confirman que casi siempre conviven con su familia o amigos en su tiempo libre, mientras que con menor frecuencia practican actividades físicas de recreación (Figura 10).

En cuanto a la categoría “conducta saludable”, representados en las figuras 3 y 4, se puede apreciar que en general las personas tienden a acudir al médico general en mayor medida que a médicos especializados u orientados al cuidado de la salud mental, sin embargo, la asistencia al médico no es tan elevada. Un dato a destacar es que casi nunca consumen medicamentos ansiolíticos, tranquilizantes o estimulantes con prescripción médica y casi siempre leen y siguen las indicaciones cuando utilizan algún medicamento.

**Recreación**

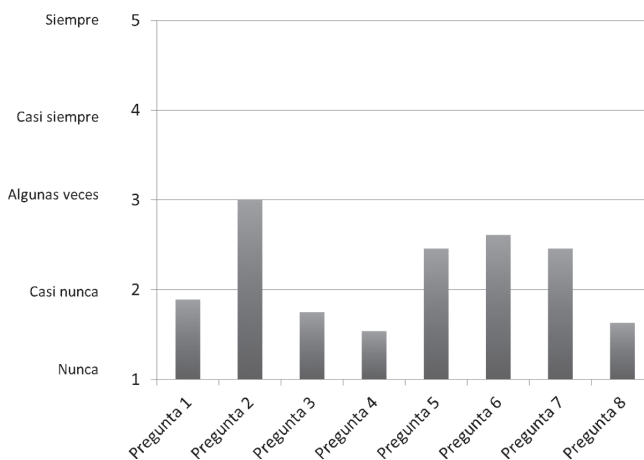
1. Practica actividades físicas de recreación.
2. Convive con su familia o amigos en su tiempo libre.
3. En su tiempo libre realiza actividades de recreación (cine, leer, pasear).



**Figura 10. Gráfico de la categoría Recreación**

**Conducta saludable**

1. En los últimos seis meses ha ido al odontólogo.
2. En los últimos seis meses ha ido al médico.
3. En los últimos seis meses ha ido al nutriólogo.
4. En los últimos seis meses ha ido al psicólogo y/o psiquiatra.
5. En los últimos seis meses se ha realizado exámenes médicos generales
6. En los últimos seis meses ha revisado su presión arterial.
7. En los últimos seis meses se ha realizado exámenes de colesterol, triglicéridos y glicemia
8. En los últimos seis meses se ha realizado exámenes de urología o ginecología según sea el caso.

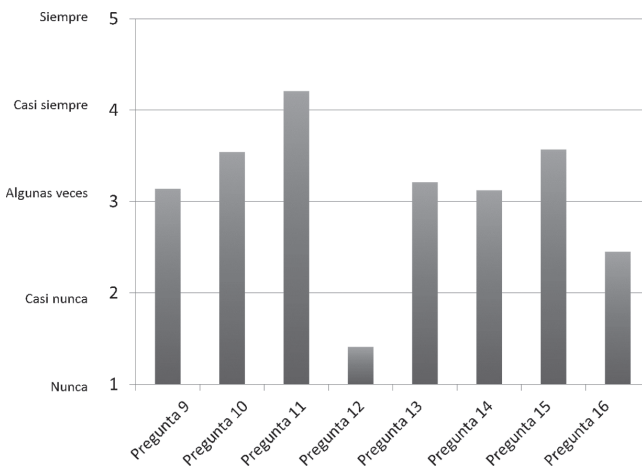


**Figura 11. Gráfico de la categoría “conducta saludable parte 1”**

Por otro lado, las conductas de riesgo dentro de la institución (figura 13) son considerablemente bajas y tienden a sobresalir el consumo de más de dos cigarrillos al día y conductas relacionadas con sus medios de transporte como: ignorar las leyes de tránsito, sea peatón o conductor, viajar sin cinturón de seguridad y abordar un vehículo manejado por algún conductor bajo los efectos del licor u otras drogas.

**Conducta saludable**

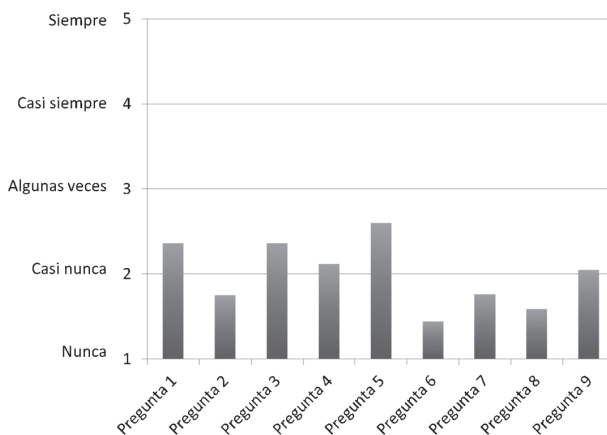
- 9. Mantiene estable el peso corporal de acuerdo a su talla.
- 10. Observa su cuerpo con detenimiento para detectar cambios físicos.
- 11. Lee y sigue las indicaciones cuando utiliza algún medicamento.
- 12. Consume medicamentos ansiolíticos, tranquilizantes o estimulantes con prescripción médica.
- 13. Consume medicamentos en caso de dolores musculares, de cabeza o estados gripales con prescripción médica.
- 14. Cuando realiza una actividad física (levanta pesas, monta bicicleta, nada, etc.) utiliza las medidas de protección respectivas.
- 15. Evita exposiciones prolongadas al sol.
- 16. Cuando se expone al sol, usa protectores solares.



**Figura 12. Gráfico de la categoría “conducta saludable parte 2”**

**Conducta de riesgo**

- 1. Ignora las leyes de tránsito, sea peatón o conductor.
- 2. Maneja sin cinturón de seguridad.
- 3. Viaja, como pasajero, sin cinturón de seguridad.
- 4. Ignora las señales de seguridad (extintores, líneas amarillas, salida de emergencia etc.) cuando está en lugares públicos.
- 5. Fuma más de dos cigarrillos al día.
- 6. Consume drogas (marihuana, cocaína, bazuco, éxtasis, hachís, etc.).
- 7. Consume alcohol hasta perder el control.
- 8. Maneja bajo los efectos del licor u otras drogas.
- 9. Aborda un vehículo manejado por algún conductor bajo los efectos del licor u otras drogas.



**Figura 13. Gráfico de la categoría “conducta de riesgo”**

El consumo general de alcohol no les ha ocasionado problemas significativos en las diferentes áreas en donde se desenvuelven (figura 6) y en el consumo de drogas el 100% de la población estudiada reporta no consumir ningún tipo (Figura 15).

### Consumo de alcohol

- El consumo de bebidas alcohólicas en los últimos 12 meses, ¿Te ha ocasionado alguno de las siguientes situaciones?
- Tensiones con la familia y/o amigos.
  - Dificultades en los estudios o en el trabajo.
  - Problemas de salud.
  - Dificultades para conducir.
  - Problemas con la justicia.
  - Algún accidente.
  - Alguna pelea/conflicto.

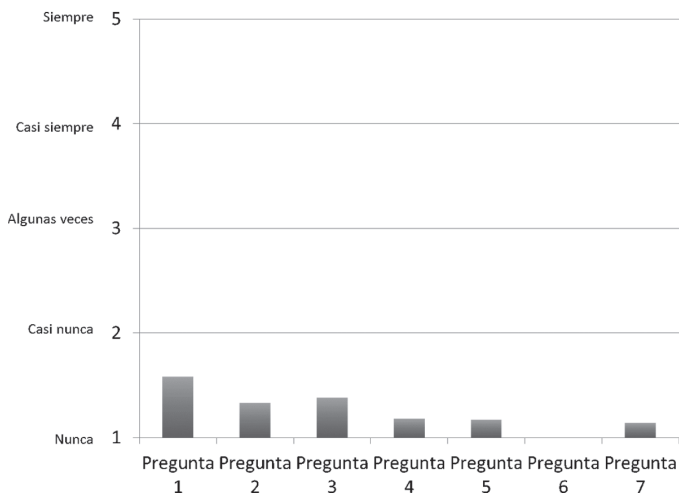
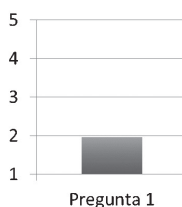


Figura 14. Gráfico de la categoría “consumo de alcohol”

### Consumo de drogas

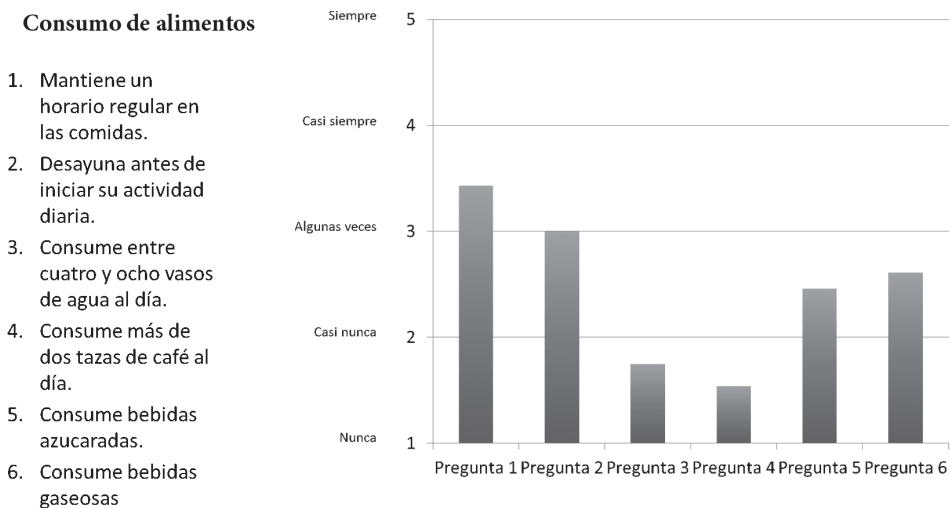
- Indique su propio riesgo de consumir drogas ilegales .



	No Respondió	No aplica	Si	No
Consumes alguna droga ilegal				28 100%
En caso de que consumas, ¿Con quien lo haces?				
Miembros de tu familia				28 100%
Amigos cercanos				28 100%
Conocidos				28 100%
Compañeros de la empresa				28 100%

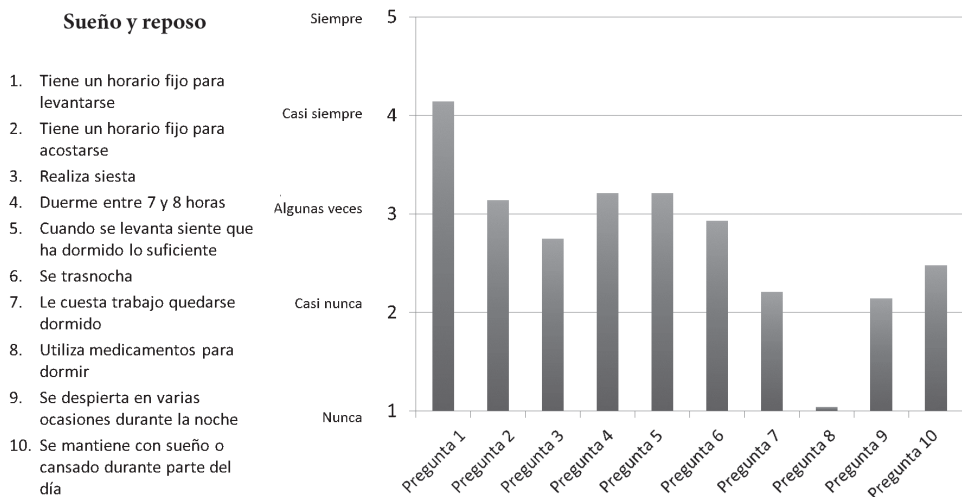
Figura 15. Gráfico de la categoría “consumo de drogas”

En la figura 8 de la categoría “consumo de alimentos” muestra que un aspecto sobresaliente dentro de esta categoría son que los participantes algunas veces mantienen un horario regular en sus comidas y algunas veces desayunan antes de iniciar sus actividades diarias, mientras que nunca consumen entre cuatro y ocho vasos de agua al día, así como casi nunca consumen bebidas azucaradas y bebidas gaseosas.



*Figura 16. Gráfico de la categoría “consumo de alimentos”*

La población estudiada en la institución educativa reporta, en cuanto a la categoría de sueño y reposo (Figura 17), los participantes indican que casi siempre mantienen un horario fijo de sueño, algunas veces cuentan con un horario fijo para levantarse, algunas veces se trasnochan, mientras que sólo algunas veces duermen entre 7 y 8 horas, así como algunas veces al levantarse sienten que han dormido lo suficiente.



*Figura 17. Gráfico de la categoría “sueño y reposo”*

En cuanto a la categoría “salud y trabajo”, es importante destacar que, así como los trabajadores no perciben riesgo dentro del espacio laboral, tampoco perciben significativamente que éste afecte positivamente su salud, así mismo, dentro de la jornada de trabajo los participantes no presentan inconvenientes ni efectos adversos respecto al horario de trabajo, de tal manera que se encuentran en una situación que les permite recuperar el equilibrio en sus vidas fuera y dentro del trabajo. (Figura 18 y 19).

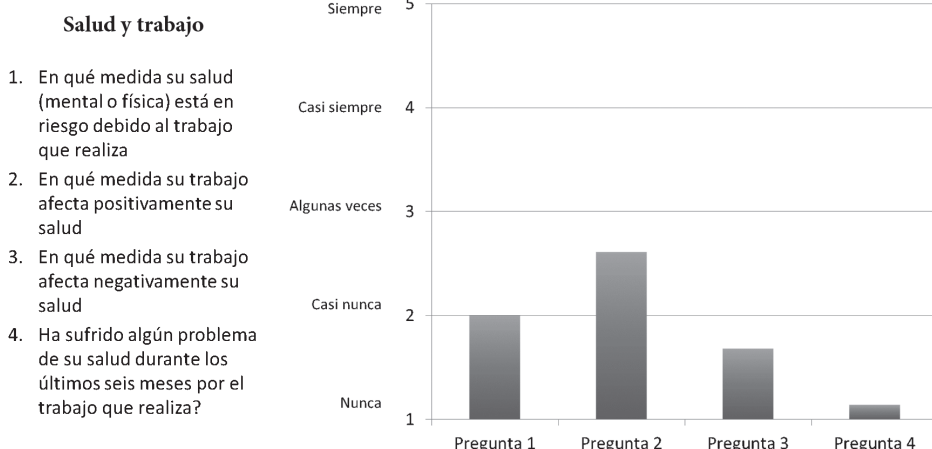


Figura 18. Gráfico de la categoría “salud y trabajo parte 1”

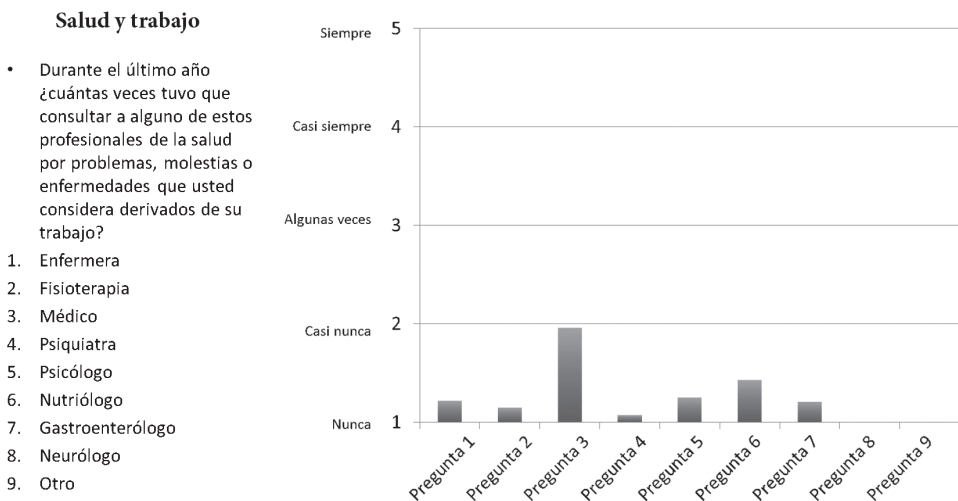
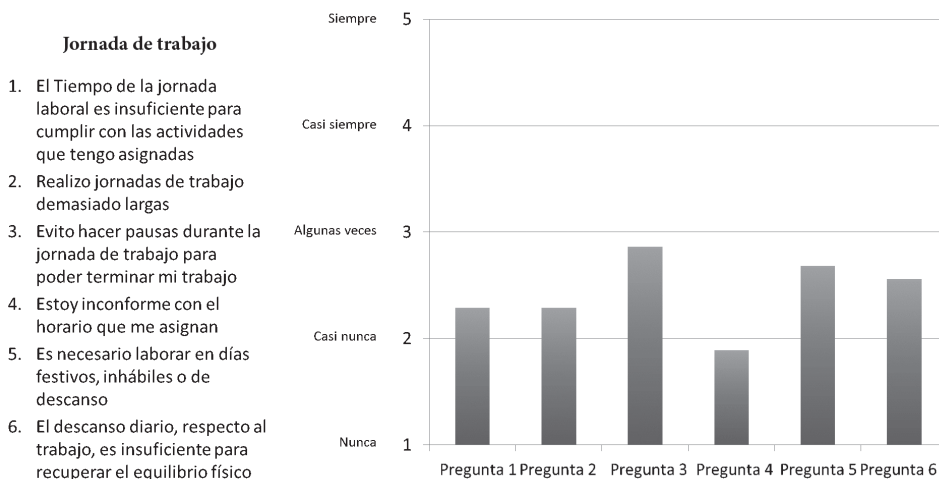


Figura 19. Gráfico de la categoría “salud y trabajo parte 2”

En relación con la jornada de trabajo (figura 20) los participantes indican que casi nunca es suficiente el tiempo de las jornadas laborales para cumplir con las actividades que tienen asignadas, nunca están conformes con el horario que tienen asignado y casi nunca el descanso diario, con respecto al trabajo, es suficiente para restaurar el equilibrio físico.



*Figura 20. Gráfico de la categoría “jornada de trabajo”*

## DISCUSIÓN

A través de ésta investigación se hizo posible detectar aquellas conductas que pueden favorecer o perjudicar la salud de los trabajadores y como consecuencia el rendimiento de los mismos dentro de la organización (Salanova, 2009). Con toda ésta información se pueden realizar esfuerzos planificados, sistemáticos y proactivos que busquen mejorar la salud de los empleados mediante las prácticas adecuadas, relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización para así poder constituir una organización saludable (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009 citado en Carrasco et. al. 2010 y Giraldo, Toro, Macías, Valencia y Palacio, 2010).

Los participantes muestran fortalezas en cuanto a la realización de conductas saludables en categorías tales como, una alimentación adecuada, momentos de recreación oportunos, no consumen medicamentos ansiolíticos para dormir, se informan respecto a los medicamentos que han de ingerir y su jornada de trabajo no les propicia efectos adversos a su salud, sin embargo, entre sus áreas de oportunidad se encuentran: potenciar el autocuidado,

realizar más actividades para el mantenimiento de aspectos físicos y mentales y el trabajo con la percepción de que su salud no es afectada positivamente por el mismo.

Un punto a trabajar es la conducta de autocuidado de los trabajadores, ya que, aunque acuden al médico, lo hacen únicamente por cuestiones físicas inmediatas y no acuden con especialistas que podrían darles un panorama más amplio de su salud en general. Lo que también lleva a destacar la priorización de la salud física sobre la salud mental, ya que también se menciona en los resultados que los participantes no acuden a expertos en esa área ni realizan actividades que la favorezcan.

De esta manera, el contexto laboral podría ser un escenario apropiado para el desarrollo de programas de promoción de la salud, las cuales pueden ir desde la sensibilización respecto al tema con folletos informativos, hasta aquellas actividades que favorecen la realización del ejercicio físico y generen espacios para potenciar la salud mental.

Entre las temáticas que podrían ser consideradas dentro de los programas anteriormente mencionados, se encuentran los de prevención de riesgos laborales y resucitación cardiopulmonar, sin dejar a un lado aquellos centrados en el abuso de drogas, alcohol y tabaco, además de la toma de presión arterial, ejercicio físico y programas de manejo de estrés (Amigo, 2012).

Dentro del marco de los entornos laborales saludables planteados por la OMS (2010), se hace énfasis en la disposición y preocupación de la organización por implementar las medidas apropiadas para potenciar la salud de sus trabajadores, y lo que se pudo observar durante el desarrollo de este proyecto de investigación es que la organización siempre mostró disposición y preocupación por la salud de los empleados, propiciando que ellos mismos realizaran un auto-análisis y concientizaran de lo importante que es generar hábitos de vida saludables en cuanto a los beneficios que podría traer a sus vidas en los diferentes planos que las conforman (plano familiar, laboral, etc.).

Según Oblitas (2010) existen investigaciones que han demostrado la manera en que nuestra conducta diaria ejerce una influencia significativa en la salud y en la enfermedad. Es por ello que, éste nuevo enfoque en el campo de la salud, orientado más a la prevención que a la curación, es una invitación a descentrar nuestra atención hacia la enfermedad y mirar de cerca la salud y sus componentes comportamentales. Esto incluso en los espacios laborales, por lo que se sugiere que se sigan haciendo más investigaciones al respecto que consideren otras variables y otros elementos involucrados en la salud para poder seguir generando información que nos permita desarrollar las estrategias de intervención adecuadas, que favorezcan a la organización y a las personas que ahí trabajan día a día.



## CONCLUSIONES

Se hace indispensable trabajar con la salud a nivel organizacional, ya que, como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, es en las organizaciones en donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo y es importante que, al gestionar al recurso humano dentro de las mismas, éste pueda potenciar todas sus capacidades en todos los ámbitos de su vida.

También es importante que se comience a valorar la salud en términos más amplios y considerando cada uno de los componentes que la consolidan, pues es importante destacar que, tal y como menciona la OMS, la salud tiene componentes físicos, mentales y sociales, y aunque para fines de estudio se tenga que separar cada uno de los elementos que conforman a la salud y al individuo, en la realidad estos aspectos interactúan de forma dinámica y simultánea y se influyen los unos a los otros, es por ello que, al mejorar los estudios de los hábitos de vida saludable dentro de las organizaciones, estas conductas pueden trascender del plano laboral a otras esferas de la vida diaria de las personas.

En lo que respecta al proyecto de investigación, se cumplieron los objetivos planteados, puesto que, se logró obtener información sobre los hábitos de vida saludable de los trabajadores de la organización, además de que el diagnóstico se realizó de manera exitosa y logró un análisis de las fortalezas y las áreas de oportunidad que de manera individual y a nivel de la organización podrían ser trabajadas generando líneas de acción para desarrollar y/o consolidar hábitos de vida saludable mediante la devolución de la información a los participantes.

Un punto a destacar es la preocupación de la organización por realizar las mejoras adecuadas para el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores y la disposición que los mismos trabajadores mostraron para la realización del estudio.

En este sentido y para concluir, queremos señalar que existe bastante evidencia que demuestra que, a largo plazo, las compañías más exitosas y competitivas son aquellas que tienen los mejores registros de salud y seguridad, y los trabajadores más seguros, sanos y satisfechos (Organización Mundial de la Salud, 2010).

## REFERENCIAS

- Álvarez, R. K-M. (2012). Salud pública y medicina preventiva. México D.F: El manual moderno.
- Amigo, I. (2012). Manual de Psicología de la salud. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Camacho, L., Echeverría, S. y Reynoso L. (2010). Estilos de vida y riesgos en la salud de los trabajadores universitarios. *Journal of Behavior, Health and Journal social issues*, 2(1): 92-103.
- Carrasco, A., De la Corte, S. y León, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el estrés laboral y el burnout. Recuperado de: [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement\\_un\\_recurso\\_para\\_optimizar\\_la\\_salud\\_psicosocial.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2)
- Fraguela, J.C. (2011). La integración de los sistemas de gestión. La necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, 44-49.
- Gavidia, V.T. (2012). La construcción de la salud como estrategia para el fomento de estilos de vida saludables. *Hacia la promoción de la salud*, 128-143.
- Grimaldo, M. y Miriam, P. (2010). Calidad de vida y estilo de vida saludable en un grupo de estudiantes de posgrado de la Ciudad de Lima. *Pensamiento Psicológico*, 8 (15), 17-38.
- Guerrero Montoya, L. R. y León Salazar, A. R. (2010). Estilo de vida y salud. *Educere*, 14() 13-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35616720002>
- Guerrero, J. y Sánchez, J. (2012). Factores protectores y estilos de vida saludable en pacientes con riesgo cardiovascular: un análisis de ruta. Tesis publicada. Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado. Venezuela.
- Marks, D., Murray, M., Evans, B., Willing, C., Woodall, C. y Sykes, C. (2008). *Psicología de la salud. Teoría, investigación y práctica*. México, D.F: editorial el manual moderno S.A. de C.V.
- Oblitas, L. (2010). *Psicología de la salud y calidad de vida*. 3ª ed. México, D.F. Cengage Learning Editors S.A de C.V.
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Promoción de la Salud y Bienestar en el trabajo. Recuperado el 8 de junio de 2015 de: <http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/lang--es/index.htm>.
- Organización Mundial de la Salud (2015). Salud Mental. Recuperado el 10 de junio de 2015 de [http://www.who.int/topics/mental\\_health/es/](http://www.who.int/topics/mental_health/es/)
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Suiza: OMS. Recuperado de: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Salanova, M. (2008). La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. (A. d. Berduñas, Entrevistador).

- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Madrid, España.
- Uribe, J. (2008). Psicología de la Salud Ocupacional en México. México: UNAM.
- Uribe, P. (2015). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. México, D.F: Editorial el manual moderno S.A de C.V.
- Vázquez, C., Hervás, G. Rahona, J. y Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y Salud: Aportaciones de la psicología positiva. Anuario de Psicología Clínica y de la Salud, 5, 15-28.
- Vives, A. (2007). Estilo de vida saludable: puntos para una opción actual y necesaria. Revista electrónica psicología científica.com. Recuperado el 13 de junio de 2015 de: <http://www.psicologiacientifica.com/estilo-de-vida-saludable/>
- Wong de Liu, C. (Comp.). (2015). Estilos de vida. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: <https://saludpublica1.files.wordpress.com/2015/01/estilos-de-vida-final.pdf>



## CAPACIDADES Y DESARROLLO HUMANO: UNA PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

*Marleny Cardona Acevedo\**

*Gloria Estela Arango\*\**

### RESUMEN

*El objetivo es constatar las relaciones entre el desarrollo de capacidades organizacionales y la disminución de riesgos psicosociales. Para ello se seleccionaron las capacidades propuestas por Martha Nussbann: sentido de vida, capacidad de hacer y de ser, experiencia personal-profesional, valor de ser docente universitario, sentido a la cotidianidad en una universidad, riesgos psicosociales del docente universitario y derechos fundamentales en una universidad.*

Si la ampliación de las capacidades humanas y el desarrollo humano son ejes centrales del actuar institucional en la universidad, no sólo por su devenir histórico sino también por las posibilidades de actuación individual y colectiva de los profesores esta trae como consecuencia un nuevo marco para la disminución de riesgos laborales. Para este estudio, se exploran las capacidades desde la percepción y las posibilidades que se logran a través de

---

\* Economista de la Universidad de Antioquia, Ph.D. en ciencias Sociales, directora de Posgrados en Gerencia del Talento Humano. Investigadora en temas de trabajo, salud y ambiente, Responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible. **Correspondencia:** mcardona@umanizales.edu.co

\*\* Psicóloga, Especialista en gerencia pública, Maestría en Gerencia del Talento Humano. Docente universitaria, Directora de la división de Desarrollo Humano. **Correspondencia:** gloria@umanizales.edu.

las actividades académicas y como se constituyen en un escenario donde se privilegia el diálogo, las relaciones interpersonales y la construcción social para la dinámica académica.

Por lo tanto los resultados muestran que cuando los procesos que se llevan a cabo en una universidad, son enfocados a minimizar las lesiones que afectan la salud física, mental y social del trabajador., estos mejoran la calidad de vida laboral reflejada en disminución de riesgos psicosociales laborales, Razón por la cual es obligación de las directivas velar por que este ambiente sea el optimo; Hacer un desarrollo humano con una propuesta de capacitación integral puede ser una manera alterna para disminuir los riesgos psicosociales a los que los profesores se ven expuestos.

Palabras Claves: capacidades, desarrollo humano, afiliación, emociones, razón práctica, riesgo psicosocial.

En comparación con lo que deberíamos ser, somos a medias; nuestra leña está húmeda, nuestro esquema refrenado: estamos empleando sólo una parte de nuestras reservas mentales y físicas.

WILLIAM JAMES.

El Desarrollo Humano es uno de los ejes centrales del actuar de la institución en su devenir histórico, al constituirse en un escenario universitario donde se privilegia el diálogo, las relaciones interpersonales y la construcción social. Por tanto, se ha consolidado como marco de referencia institucional al reconocer que el ser humano requiere no sólo de formación académica y profesional para desplegar todo su potencial, sino de escenarios para el ejercicio ciudadano que configuren la construcción de sentidos de vida y le posibiliten la toma de decisiones, las relaciones consigo mismo y con los demás y la consolidación de su proyecto de vida, en el marco de la responsabilidad social vista esta desde el rol que le toca jugar favor del Desarrollo Humano integral que traiga como consecuencia un desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio ha sido vital para el crecimiento de la universidad puesto se a propuesto ser parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

Fruto de esta dinámica y consecuente con el proceso institucional de modernización que implica una universidad incluyente y articuladora, el Desarrollo Humano se concibe como un campo de conocimiento en

permanente transformación, contextualizado y por tanto, situado en un espacio sociocultural también en transformación, que orienta su accionar hacia la concreción de dos ejes: la promoción de la calidad de vida y el desarrollo del potencial humano como condición de posibilidad para la generación de existencialidades más humanas y humanizantes.

La universidad ha tomado como soporte la teoría de la sinergia motivacional y su dinámica vectorial en la productividad la cual tiene como postulado “el desarrollo organizacional es directamente proporcional al desarrollo de los recursos humanos y de la misma manera que estos desarrollan la organización, esta, desarrollada, deberá hacer lo propio en áreas social, humana de su cobertura”.

Para ello se crea una división de desarrollo humano que tiene definido como propósito organizacional, el desarrollo humano integral, apalancado por la estrategia de responsabilidad con el entorno visibilizado en la calidad de vida entendida como un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. y la satisfacción de las necesidades que permite la obtención del bienestar colectivo, que tiene como propósito de la gestión entre lo deseable y lo alcanzable conducido por un sistema de acompañamiento el cual permite a cada persona descubrir las capacidades necesarias para hacerle frente a cada situación en la vida, y el desarrollo del potencial humano, el cual se fundamenta en el respeto por la dignidad del hombre, reconoce que éste es un ser con un potencial capaz de perfeccionarse hasta límites inesperados. Sin embargo, lo que permite al hombre desarrollar y utilizar sus potencialidades es la energía que lo anima y vitaliza, la cual se canaliza a través de escenarios laborales, sociales, culturales, académicos, familiares, entre otros, que posibilitan la emergencia de factores (ético-morales, estéticos, afectivos, cognitivos) como peldaños propios del proceso de auto-realización.

Este direccionamiento se encuentra alineado con la estrategia organizacional desde el año 2012; en estos elementos se recogen los intereses de los diferentes grupos como son la docencia, la investigación y la proyección social y la gestión, el cual tiene como foco estratégico la responsabilidad social con los docentes, administrativos, estudiantes, egresados jubilados y padres de familia, buscando con su desarrollo la obtención de la cuádruple generación de valor: académico, económico, social laboral y ambiental.

El balance a la gestión considera siempre, elementos de años anteriores y el comportamiento del año en curso se vuelve insumo indispensable en el planteamiento de necesidades nuevas de propuestas para la planeación de iniciativas a desarrollar en el año siguiente. La planeación desde la perspectiva de sistema, considera estos insumos soporte, porque en la universidad

se realiza el análisis desde el entorno externo e interno (actividades que hacen parte del ejercicio de direccionamiento estratégico del ciclo anual de planeación).

El primero, considera variables: socio-políticas, tecnológicas, orden público, normativo-legales, ambientales, competitivas y administrativas; alrededor de las cuales se identifican las amenazas y las oportunidades de la institución.

El segundo, basado en cuatro de los componentes del modelo (ver gráfica) que se gráfica a través de un pentágono (percepción elaborada de equidad y justicia, capacitación integral, promoción y desarrollo, y relación equilibrada entre el potencial y la demanda), llamada la espiral del “desarrollo integral y humano”, el cual permite comparar el perfil actual de cada persona con el perfil necesario o deseado para el logro de la estrategia. A partir de allí surgen las brechas entre los dos perfiles, la necesidad de nuevos recursos y capacidades para lograr mejoramiento de la calidad de vida y la necesidad del desarrollo del potencial humano a través de las habilidades y las fortalezas.

Toda la información recolectada bajo los anteriores análisis, son usados para la definición de temas claves que representen las prioridades y oportunidades de las personas, recolectados a través del plan de vida académico y laboral el cual permite trazar el proyecto de vida personal con el proyecto institucional, estos se priorizan por su nivel de criticidad; posteriormente son valorados y estructurados en forma de plan de acción de acuerdo con el desglose de las iniciativas en planes, programas y proyectos, asociando estos a los objetivos y a los indicadores estratégicos con sus respectivas metas.

Desde las acciones de valoración del desempeño y de la gestión hasta el análisis de las necesidades, se involucran acciones de creatividad e innovación, para hacer eficiente el uso del talento humano que es el motor principal y más importante para este modelo. Para que estas potencialidades se hagan visibles, es crucial hacer realidad los procesos de transformación ya que el crecimiento abarca diversos campos de posibilidades: físicos, estéticos, morales, afectivos, del carácter, de la psicomotricidad, del intelecto, del trabajo.

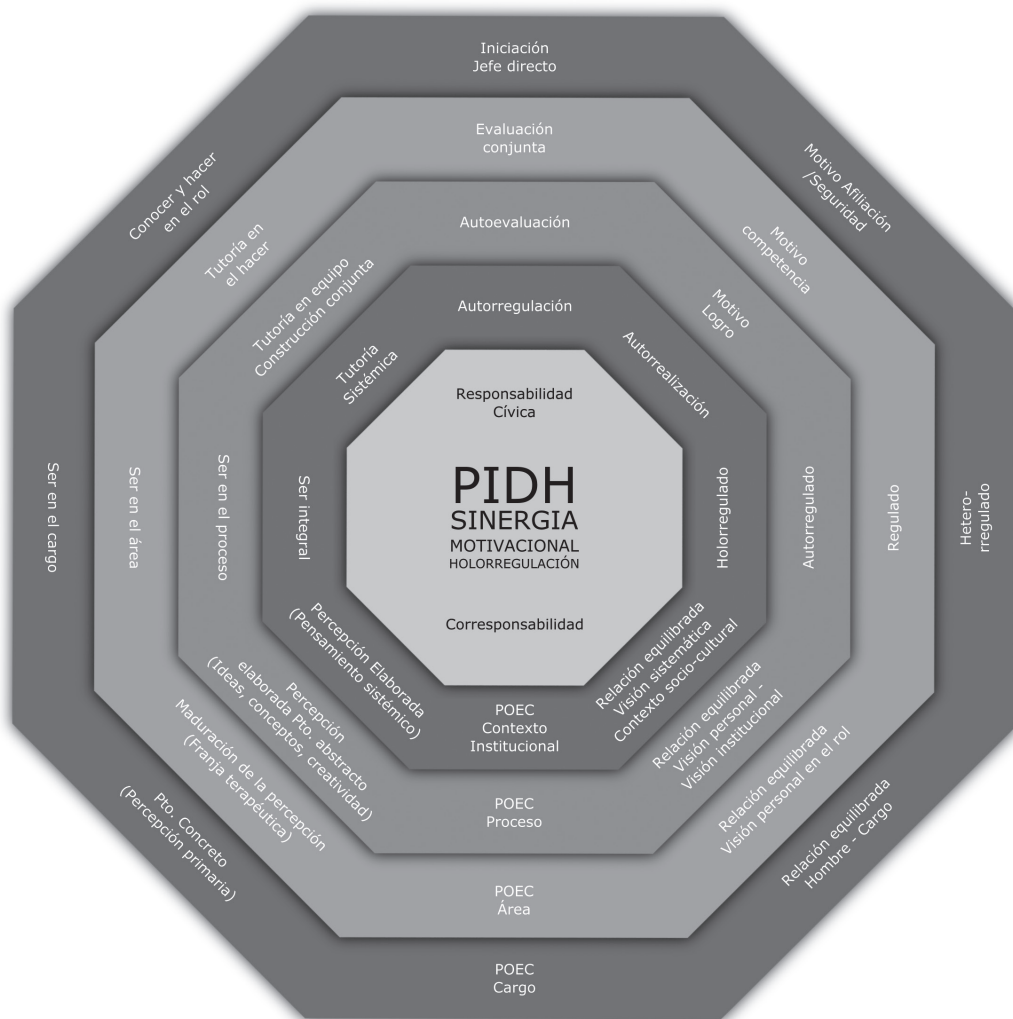
### **MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL**

Es importante señalar que el modelo presentado parte de la heterorreulación en el cual cada persona necesita de un alterego que le esté diciendo como va su proceso pasando por la autorregulación en la cual la institución elabora una agenda de desempeño conjunta que sea guía para



Capacitación Integral  
Aprender a Ser con el Hacer

Autoestima - Motivo logro y Competencia  
Re-Conocimiento del otro y con el Otro



Equidad y Justicia / Percepción Elaborada

Promoción y desarrollo - Diagnóstico de ubicación laboral  
(Relación equilibrada entre el potencial-demanda)

**Figura 21. Modelo de desarrollo integral y humano de la universidad de Manizales**

Fuente: Elaboración propia

el cumplimiento de sus responsabilidades hasta llegar a la holorregulación el cual permite una regulación equilibrada entre el potencial y la demanda disminuyendo los niveles de frustración y aumentando la posibilidad de tener un pensamiento abstracto.

Esta Espiral (basada sus colores en la Teoría Integral de Ken Wilber) refiere que el rojo son las relaciones de dominio; el naranja son los resultados, los logros, el éxito; un ambiente con diferentes recursos para desarrollar y oportunidades para mejorar las cosas y alcanzar prosperidad. Se logran resultados y se avanza; el verde como el hábitat donde se convive en paz alcanzando propósitos comunes a través de las asociaciones y experiencias individuales y grupales; el azul la “realidad” controlada por una autoridad superior; principios acerca de lo que está bien o está mal.

Estos son los cuatro (5) puntos esenciales de la Espiral del Desarrollo Humano e Integral de la Universidad:

El modelo es dinámico, en el primer punto, los ajustes realizados a la franja de equidad en la percepción entre cargos/nivel de dificultad y salarios facilitaron que el colaborador iniciara un proceso de comparación desde su locus de control interno y no externo como se percibía realizaban los colaboradores anteriormente. A partir de esta nueva percepción se genera equidad y justicia entre los cargos del colaborador/nivel de complejidad y los salarios.

Anteriormente existía la percepción elaborada por parte del colaborador de la Universidad de Manizales de inequidad e injusticia frente al desarrollo personal y económico. Siendo así, se comienza a trabajar bajo el modelo de Equidad y Justicia frente a la percepción elaborada que los colaboradores tenían frente a la relación entre cargos/nivel de dificultad y los salarios dados.

El segundo punto es la Capacitación Integral enfocado éste en la posibilidad que existe del Desarrollo Integral del Ser a través del Hacer; así se logra un equilibrio dinámico entre la potencia y la demanda de los colaboradores de la Universidad. En este punto se implementará el Plan de Tutoría que para la Universidad está definido como “el proceso a través del cual se transfiere información y conocimientos, por medio de una persona que posee experiencia en determinado tema y se lo transmite a otra para que mejore y aprenda, dicha relación de aprendizaje se da de forma dialéctica, es decir, ambos aprende, tanto el aprendiz de las transferencias de conocimientos como el tutor al reforzar conocimientos o aprender de su aprendiz, su orientación es apoyar el logro y consecución de metas organizacionales” (concepto desarrollado por la practicante empresarial en psicología organizacional Daniela Ramírez Nieto).

El tercer punto es la Evaluación Individual de Méritos en el Desempeño la cual busca fundamentalmente orientar a los colaboradores y directivos en el sentido de lograr por sus propios méritos el desarrollo máximo de sus potencialidades; de igual manera contribuye a optimizar los recursos disponibles existentes en la Universidad para lograr el buen desarrollo en las actividades propias de la misma. Al tener un Sistema de Evaluación Individual de Méritos en el Desempeño se trabaja la autoestima del colaborador vista está desde los motivos logro y competencia. El motivo logro enfocado al hacer y el motivo competencia la ser a través del hacer.

El cuarto punto es el culmen del Plan Integral de Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales el cual esperamos que cada persona sea el artífice de su propio destino a través del desarrollo de sus capacidades y el reconocimiento de sus necesidades como una obligación de cada uno y no como del otro.

En cuanto a los Factores Psicosociales riesgo que comprenden todos aquellos aspectos del puesto de trabajo y del entorno de trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo, el diseño y contenido de las tareas que se dan en cualquier “sistema de trabajo”, entendido éste como un conjunto de eficacia y elementos y variables interdependientes dirigidas a alcanzar un fin común, interactuando e influyéndose mutuamente, abarcan los siguientes elementos: a) La persona; b) El trabajo a realizar. c) Los resultados esperados en términos de calidad y cantidad. d) Los efectos sobre las personas tanto positivas como negativas y en términos de salud física, accidentabilidad; e) Las adaptaciones a los efectos y a resultados ocurridos. El estrés es entonces una respuesta general adaptativa del organismo ante las diferentes demandas del medio cuando estas son percibidas como excesivas o amenazantes para el bienestar e integridad del individuo. Quevedo (1978)<sup>6</sup>, afirma que lo que produce el estrés es un desajuste entre la demandas del entorno y los recursos de las personas para afrontarlas, es decir, por una falta.

### **CAPACIDADES HUMANAS:**

#### **LA CONSTRUCCIÓN DE LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO**

La noción de libertad que se adopta en este estudio está relacionada con las capacidades propuestas por los Nussbaum (2000) y Nussbaum y Sen (1996). Se trata de la expansión de libertades de acuerdo con el equipamiento personal que relacionan con las condiciones de calidad de vida de las personas en forma individual y colectiva con el contexto.

A su vez, estas condiciones son el fundamento para una justicia con equidad, que se relacionan con la capacidad de elegir la clase de vida que busca y quiere en arreglo a sus necesidades, intereses y proyecciones –prospectivas–. En este sentido “la capacidad de una persona corresponde a la libertad que tiene por llevar a una determinante clase de vida”. (Nussbaum, & Sen, 1996, p.18). En el caso de los profesores de la universidad de Manizales, está asociado a las oportunidades individuales y colectivas que se han ido construyendo en más de 40 años.

Para Nussbaum (2012), tenemos que ser capaces de inculcar y cultivar en los profesores el pensamiento crítico y la imaginación para que sean capaces de ver el mundo desde el punto de vista de alguien distinto a ellos mismos. Esta capacidad de reflexión se logra con una educación cuyo contenido fuerte sea humanístico. Se trata entonces de que la formación humanista se integre a la formación profesional, las prácticas docentes y a la vida en la Universidad.

El ideal de un sujeto, de acuerdo con Nussbaum (2000) es lograr ser “ciudadano del mundo” y “el cultivo de la humanidad” como el ideal de un ciudadano cuya lealtad principal es para con los seres humanos de todo el mundo, por un lado; y por el otro, lealtades, nacionales, locales y de grupos diversos. La autora, propone una libertad a partir del consenso entrecruzado entre Estado e individuo en el que esas capacidades pudieran llegar a ser viables. O sea, que tal enfoque plantea la posibilidad de su inviabilidad si no existe una voluntad política previa de incorporarlo, que de acuerdo a las directrices de la Universidad en el modelo de desarrollo humano busca que el individuo logre esas capacidades. De esta forma, en la Universidad se reconocen estos ideales que la autora introduce desde una teoría de la justicia donde desde lo global hasta lo particular, se busca lograr desde la incorporación de forma adaptada sus valores y principios en el desarrollo humano de las comunidades y sociedades receptoras de propuestas locales y políticas públicas (Nussbaum, 2001, p. 28; Baquero & Rendón, 2011).

Así también, el desarrollo humano es expresión de las capacidades y las libertades de las personas, por eso son pilares fundamentales para enmarcar los procesos de avance en la vida social y dar cuenta de las condiciones de vida digna y del buen vivir de los sujetos. Por eso, desde enfoque de las capacidades y el desarrollo humano la concepción de Nussbaum sobre la libertad, permite una construcción donde “el trabajo debe implicar la capacidad de que uno se comporte como un ser pensante, no solamente como parte del engranaje de una máquina, y debe poder hacérselo junto a otros y frente a otros de manera que implique el reconocimiento mutuo de la condición humana” (Nussbaum 2002a [2000], p. 126). En el caso de los

profesores universitarios de la Universidad de Manizales no es solo eso, se presentan otras subjetividades que pasan por la clase social, la historia de vida familiar y el entorno donde ellos mismos van construyendo el espacio de trabajo.

### ALGUNOS RESULTADOS

Las capacidades y el desarrollo humano de los profesores, pasa por las dinámicas de hacer y ser que los profesores potencian en sus labores y la dinámica institucional que promueve la construcción de trayectoria. En este sentido, los profesores tienen control sobre su propio entorno, ellos muestran un compromiso fuerte con la docencia y con las áreas que alimentan esta dimensión a la vez se convierte en el pretexto para el desarrollo de capacidades y es a través de esta actividad se logra visibilizar las potencialidades y convertirlas en oportunidades de mejora en su proyecto de vida y en el desarrollo humano trayendo como consecuencia una disminución del riesgo psicosocial en los factores exógenos al aumentar la calidad de vida. “El Modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005) muestra que los factores psicosociales son una condición o condiciones del individuo, del medio ambiental o del medio laboral, que bajo determinadas condiciones de intensidad y tiempo de exposición generan efectos negativos en el trabajador o trabajadores, en la organización y en los grupos y por último producen estrés, el cual tiene efectos en los niveles emocionales y cognoscitivos del comportamiento social, laboral y fisiológico. “al trabajar el desarrollo humano transversalizado por la potenciación de capacidades se encontró que los docentes sentían que no estaban tan expuestos a factores psicosociales de riesgo ya que aumenta su locus de control interno permitiendo resolver sus necesidades sin verse afectado por situaciones que son ajenas a su control.

En la consulta se resaltan capacidades para ser un buen docente incluyendo la proyección, pero aunque existe motivación por la investigación no aparece en los profesores la investigación como una capacidad visible, en cambio tienen una relación directa capacidades como afiliación y razón práctica con la docencia. A manera de ejemplo, una profesora plantea que “Mi mayor motivación es aportar a mis estudiantes los conocimientos no solo desde lo teórico sino también apoyarlos en la formación humana, crecer como profesional y contribuir a mejorar la sociedad sobre todo en relación a la niñez y juventud que son una población en donde actualmente existen muchos conflictos de diversa índole” (P1). En este comentario se puede ver afiliación y emociones no solo para desarrollar habilidades para el logro del

cultivo de humanidad sino ayudar a sus estudiantes potenciar sus capacidades para que hagan frente a los retos que le imponen el mundo laboral.

El contexto en el cual los profesores expresan las percepciones, tiene que ver con la propuesta de plan de vida que se busca formulen los profesores de la Universidad. A través de él, se buscan procesos de autonomía, el reconocimiento de las potencialidades y se configuran escenarios desde prácticas de desarrollo humano (Capacitación, diagnóstico de ubicación laboral, evaluación de desempeño. Por eso, Otro docente dice que el principal cambio se dio por el ingreso a la Universidad de Manizales, desde ahí, se cambió el rumbo de mi desempeño profesional. (P2), si tenemos en cuenta que uno de los riesgos psicosociales está relacionado con el proyecto de vida permitir una capacitación integral hace que este disminuya.

Otro hallazgo tiene que ver con algunos profesores que se mueven entre la docencia y actividades administrativas, en esta complementariedad no se visibiliza interés y lugar de la investigación en su vida. Mientras que otros docentes reconocen la importancia de la producción académica y de la participación en proyectos. Se debe entrar a profundizar a que se refiere con el cambio puesto que una de las capacidades asociadas a inculcar y cultivar en los profesores el pensamiento crítico y la imaginación para que sean capaces de ver el mundo desde el punto de vista de alguien distinto a ellos mismos pero considerando la vida examinada.

También muestran aspiraciones, una profesora dice”. Quiero potenciar mis conocimientos, profundizando en la investigación de quienes consumen medios de comunicación. Mi preocupación permanente es sobre el comportamiento humano en el consumo cultural, así como la realidad de América Latina frente a su prospectiva como sociedad que busca una identidad en el mundo” (P3). En esta respuesta se reconocen las capacidades de ser y hacer como docente y como sujeto que participa de una institución.

Para la universidad confiados en la aplicabilidad de la resolución número 002646 de julio 17 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgos psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional, estas medidas son necesarias porque el trabajador necesita aliviarse de los trastornos a causa o con ocasión del trabajo; encuentra que es necesario cambiar ciertas condiciones ambientales, debido a las situaciones por las que pasan los profesores ya que se ha entendido que lo mejor es crear las condiciones para el desarrollo de las capacidades propuestas desde Nissan ya que son de corresponsabilidad entre el profesor y la universidad

## CONCLUSIONES

Las capacidades humanas de los profesores pasan por la historia de vida, por las experiencias individuales y colectivas dentro y fuera de la Universidad. En ella, preocupa la construcción de la vida buena y la construcción social para tejer relaciones que les permitan los logros en su papel de educadores, educadores administradores y educadores investigadores. Se evidencian las razones para trabajar en la Universidad y la forma en que se han incluido y vinculado a este espacio de trabajo que promueve un Plan Integral de Desarrollo humano desde los espacios de trabajo.

Los profesores muestran en la consulta que a todos les cambio la vida, cuando empezaron este proceso de ser profesores, que en muchos casos el aspecto socioeconómico mejoro para el beneficio de ellos y de sus familias con la posibilidad de poder adquirir más bienes y servicios pero también ha tenido repercusiones en la calidad de vida y en la disminución de riesgos psicosociales ya que al disminuir preocupaciones disminuye es estrés trayendo como consecuencia un mejor ambiente laboral y familiar. Cambios en la vida sentimental que influye en las relaciones, por la cantidad de tiempo dedicado a su familia, pareja e hijos, que mejora sus condiciones de vida.

Los profesores son conscientes de la necesidad de aumentar su trayectoria académica y a la vez para mejorar la vida profesional. La buena vida centrada en la capacidad de decidir, muestra que los profesores, aunque lo ven como el tener una estabilidad laboral o económica con mejores ingresos también esta el poder tener tiempo suficiente para no descuidar ningún aspecto de sus vidas, el poder suplir sus necesidades o gustos, el tener equilibrio en todas las actividades que realizan para no descuidar ninguna pues el tiempo y mayores oportunidades de crecimiento son algunas de las percepciones que tienen como ideal.

El modelo de desarrollo de la universidad teje articulaciones entre las dinámicas individuales y la vida en el trabajo. En la propuesta se trasciende los motivos de seguridad y afiliación, posibilitando motivos de logro y competencia han sido la base de los procesos de autorregulación que se intenta desarrollar en el personal de la Universidad y como lo dice Héctor Londoño en su teoría de la Sinergia motivacional debemos posibilitar el paso de motivos patológicos a motivos terapéuticos que son los que le permiten tener una mejor vida laboral trayendo consigo la disminución de riesgos psicosociales.

Se encontró que la participación en la vida laboral desde la universidad tiene que ver con: 1) la remuneración y sus estímulos; 2) el tipo de contratación laboral que muestra que están mucho mejor ubicados laboralmente que



en otras Universidades. 3) se evidencia vínculo entre Plan de vida, la vida laboral y modelo de desarrollo humano, en especial en los profesores que privilegian el ser docente.

### REFERENCIAS

- Baquero, M. & Rendón, J. (2011). Desarrollo humano local: la alternatividad para el buen vivir. *Revista de la Universidad de La Salle*, (54), p. 67-86.
- Cortina Adela Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado Conferencia dictada el 4 de junio de 2010.
- Londoño & Arcila Manual de la introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la teoría de la sinergia motivacional y la productividad. Publicaciones Universidad de Manizales. Junio de 2013.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades*. México: Espasa libros.
- Nussbaum, M. & Sen A. (1996) *La Calidad de Vida*. México: Fondo de Cultura Económica. Espasa Libros S.L.U.
- Olson, M. (1992). *La Lógica de la Acción Colectiva*. En Almond, G. "Diez Textos Básicos de Ciencia Política". Barcelona: Ariel.
- Phelps, E. (2008). *La Buena Vida y La Buena Economía*: s.n.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo como libertad*. Madrid: Editorial Planeta.
- Sen, A. (2009). *La idea de la Justicia*. México: Taurus.
- Torres Duarte, J. (2010). *Guía para entender la investigación desde una perspectiva práctica*. Bogotá: Norma.
- Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global, n° 100, CIP-Ecosocial/Icaria, invierno 2007/08.



## TOMA DE RIESGO EN EL TRABAJO UN ESTUDIO EN LA INDUSTRIA MINERA

*Rodolfo A. Escalada\**

### RESUMEN

**Problema:** la investigación se desarrolló en una Empresa del sector minero, en la que se produjo un aumento de incidentes y accidentes (IA) en los últimos dos años. A partir del análisis de la información se propuso un cambio, pasando de las causas de los IA, para investigar las causas por las cuales, las personas “tomaban riesgos en el trabajo” (TRT).

**Objetivos:**

1. Analizar la incidencia de la Organización y contexto social que pudiesen llevar a la TRT.
2. Analizar las causas que llevan a los sujetos a la TRT.
3. Diseñar una estrategia de intervención para disminuir la TRT.

**Enfoque y Metodología:** el enfoque teórico es el cualitativo, utilizando el modelo de Investigación-Acción, el cual permite indagar, conocer y comprender configuraciones de la realidad, para generar posteriormente estrategias de intervención. Se propone comprender los atravesamientos sociales y procesos organizacionales que las componen, analizando la modalidad en la

---

\* Universidad Nacional de Rosario, Instituto Universitario Italiano Rosario, Argentina. rodolfoescalada7@gmail.com

cual las personas producen realidades. Se utilizó el método de comparación constante, categorizando los datos disponibles con el fin de producir la apertura de nuevas zonas de sentido. Este método, produce un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información a lo largo de todo el proceso.

**Hallazgos:** se estableció que ciertas presunciones culturales, generan tensiones entre políticas, normas, y el comportamiento de los trabajadores. Las mismas han constituido capitales culturales que habilitaron la construcción de estrategias, que a lo largo del tiempo generaron soluciones a las necesidades de cohesión interna en relación al contexto social, estableciendo una forma de alienación cultural que modelaron comportamientos específicos. Avanzar sobre las causas de la TRT, implicó una movilización subjetiva basada en la pregunta sobre estas tensiones y la ubicación en otro lugar respecto de las mismas.

**Palabras Claves:** riesgo, cultura, creatividad.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrollan una serie de reflexiones sobre la Toma de Riesgo en el Trabajo y los procesos de Creatividad y Movilización Subjetiva. Para tal fin nos valemos parcialmente, de la información aportada en una investigación llevada a cabo en una Empresa del sector minero a partir de una intervención como analista en la misma. Se presenta el problema y parte del diagnóstico realizado.

## PROBLEMA

El caso transcurre en una Empresa del sector minero. A pesar de las normativas, la capacitación e inversión en equipamiento, se había producido un significativo aumento de los incidentes y accidentes (IA) en los últimos dos años. Si bien los mismos no revestían gravedad, estudios estadísticos muestran como la acumulación de IA conducen a eventos de mayor importancia y finalmente a la posibilidad del fallecimiento de un trabajador. La Empresa implementó distintos dispositivos para la reducción de los IA sin mayores resultados. A partir de esta situación fui convocado para trabajar en el tema. Tras revisar la información y trabajos realizados, propuse un cambio en el enfoque del problema, pasando de investigar las causas de los IA, para investigar las causas por las cuáles, a pesar de su experiencia, formación, normativas y equipamientos disponibles, las personas presentaban comportamientos orientados a la “toma de riesgos en el trabajo” (TRT).

Este cambio implicó preguntarse por las causas del atravesamiento de la TRT en las actividades cotidianas, con el objetivo final de diseñar una estrategia que permitiera incidir en la disminución de la TRT. Inicialmente se formularon los siguientes objetivos:

1. Analizar la incidencia de la Organización y Contexto Social que pudiesen llevar a la TRT.
2. Analizar las causas que llevan a los sujetos a la TRT.
3. Diseñar una estrategia de intervención para disminuir la TRT.

La intervención tuvo tres momentos. Los dos primeros destinados a la formulación de un diagnóstico y el tercero para el diseño de la estrategia para la disminución de la TRT. Como fuera explicado en la Introducción, se utilizará parte de la información obtenida en los dos primeros momentos, con el fin de reflexionar sobre la TRT y los procesos de creatividad y movilización subjetiva.

### ENFOQUE Y METODOLOGÍA

El enfoque teórico es el cualitativo. Metodológicamente utilicé un modelo de Investigación-Acción, el cual me permitió indagar, conocer y comprender configuraciones de la realidad contextualizada de las acciones para generar posteriormente estrategias que permitieran el cambio de las mismas. Desde la dimensión teórica, esta propuesta de investigación propone comprender de manera cualitativa los atravesamientos sociales y los procesos organizacionales que las componen, analizando la modalidad en la cual las personas producen realidades. Para el análisis de la información producida, utilicé el método de comparación constante. De esta manera se categorizaron los datos disponibles que permitieron la apertura de nuevas zonas de sentido. *En este método, se produce un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información a lo largo de todo el proceso, lo cual, refleja de algún modo, el carácter holístico de la investigación cualitativa. En efecto, este procedimiento se convierte en un método de comparación constante cuando los intérpretes cuidan de comparar los códigos una y otra vez con los códigos y las clasificaciones obtenidas. El material codificado no se relega al olvido después de su clasificación, sino que se integra continuamente en el proceso posterior de comparación* (Glaser, B, Strauss, A.:1967:25). Se parte de la base que al constituir el diagnóstico, una construcción en sí misma, desde la perspectiva de trabajo que se sostiene, el mismo se convierte en un proceso creativo que habilita la movilización subjetiva de los participantes.

## INVESTIGACIÓN REALIZADA EN LA ORGANIZACIÓN

El desarrollo de la investigación se compuso de dos momentos:

1° Momento: Se realizaron 8 talleres de 4 hs c/u, durante 4 días. Participaron 154 personas, aproximadamente el 20% de la población total. Los mismos representaron distintos niveles jerárquicos, áreas, grupos etarios y géneros. Se solicitó a los participantes que no comentaran con sus compañeros, que aún no habían participado, sobre lo tratado, hasta la finalización de la semana. El dispositivo de los talleres implicó la reflexión por parte de los asistentes, sobre la TRT en relación a los ámbitos social, organizacional y subjetivo. Por medio de distintas técnicas se plantearon cuatro ejes de análisis:

- a. Determinar los elementos comunes de la TRT.
- b. ¿Cuáles son los mejores momentos para la TRT?
- c. ¿Qué beneficios o ganancias se obtienen de la TRT?
- d. ¿Qué pienso de mis compañeros cuando los veo TRT?

El dispositivo de los dos talleres, fue diseñado desde la perspectiva teórica de la Cultura Organizacional, expuesta por Schein. Este define la cultura como: *un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia* (Schein, 1998:26). El autor plantea que existen tres niveles de la Cultura y su interacción (Schein, 1998:30): El Nivel 1 (de las Producciones) es, *El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social*” (Schein, 1998:31). Artefactos y creaciones son los que caracterizan este nivel. Lo central de esta formulación radica en que, si bien los artefactos pueden resultar visibles, comprender su significado no es algo que se pueda lograr fácilmente. En el Nivel 2 (de los Valores), Schein plantea, *Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones* (Schein, 1998:31). Esta conceptualización nos permite seguir avanzando en nuestro caso. Los artefactos que son visibles, aunque con frecuencia no sean descifrables, se asientan en la convicción de que son útiles para resolver problemas. *Si la solución prospera, y el grupo percibe colectivamente su*

*éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse en una creencia y, ulteriormente presunción* (Schein, 1998:32). Así llega a la máxima profundización de su esquema conceptual, el Nivel 3 (de las presunciones subyacentes básicas). Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo. *Las presunciones básicas, en el sentido que quiero atribuir al concepto, han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa* (Schein, 1998:36).

La información producida a partir del análisis de los ejes, fue agrupada y categorizada por los mismos participantes. Se destaca la paridad de información recibida y que los agrupamientos de la misma, tuvo casi un 90% de correspondencia, variando solamente los nombres que los grupos dieron a las mismas.

Posteriormente se realizó una sistematización de todas las categorías, se homogeneizaron los nombres y se construyeron cuadros que contenían las distintas expresiones (relatos, experiencias) vertidas en los Talleres. Las categorías finalmente construidas fueron:

- Ambientales
- Sistema de Supervisión
- Condiciones y Medios de Trabajo
- Desempeño de Tareas
- Subjetivas
- Relación con la Supervisión
- Realización del Sí mismo
- Crítica al Sujeto
- Ocultamiento Funcional
- Perjuicios al Equipo

Por razones de confidencialidad, la información sistematizada que permitió la construcción de las categorías no es compartida.

Conceptualmente, la información, relatos y experiencias aportados para las categorías, son considerados como Producciones de una Cultura (Nivel 3 de la Cultura). Tras lo cual se trabajó para determinar los Valores (Nivel 2), sobre los cuales descansan tales Producciones. El trabajo con los grupos permitió dilucidar los siguientes Valores:

- Heroicidad: corriendo riesgos.
- Individualismo: como base de la obtención de beneficios.
- Bienestar de la Familia: considerado en términos económicos.
- Ser confiable: particularmente ante la Supervisión.
- Prestigio: dado por el cumplimiento del trabajo, por los medios que sea.
- Hacer trampa: como base para el cumplimiento del trabajo.
- Cumplir con el trabajo: para el beneficio personal.

2º Momento: Se realizó una devolución a toda la población de la Empresa por medio de una segunda ronda de Talleres. Participó el 83% de la población total. Se informó las categorías establecidas y la definición de las Producciones y Valores definidos, en la primera serie de Talleres. Se dio un tiempo para que los asistentes opinaran sobre lo producido. En líneas generales los participantes se reconocieron en la información presentada y aportaron mayor información que permitió profundizar las significaciones de las experiencias transmitidas. En este segundo momento se trabajó para definir las Presunciones Básicas Subyacentes (Nivel 1). Se usaron técnicas psicodramáticas con el fin de que las Producciones y Valores fueran interpretados en escenas de la vida cotidiana, promoviendo discusiones posteriores sobre lo observado. A continuación se informan algunas de las presunciones más significativas vinculadas a la TRT:

- La preocupación de la Empresa por la seguridad es mentira.
- Las normas y procedimientos son de imposible aplicación.
- Mientras salga la producción está todo bien.
- Riesgo y eficiencia son inseparables.
- Para cumplir con el trabajo hay que hacer trampa.
- Se está para obedecer y no para decir que no.
- Para ascender hay que demostrar que se es capaz de correr riesgos.
- Se sabe que a la Mina se entra a morir.
- Mi familia crece si yo me arriesgo.
- Las cosas se ocultan o quedan entre nosotros.

### **REFLEXIONES SOBRE LA TOMA DE RIESGO EN EL TRABAJO Y LOS PROCESOS DE CREATIVIDAD Y MOVILIZACIÓN SUBJETIVA**

#### **Relación entre los Capitales de la Población y la Organización del Trabajo**

Como se explicara inicialmente, el trabajo en la Organización implicó un cambio en el enfoque para el abordaje del aumento de los IA. Pasar de los IA a la TRT, implicó establecer un esquema referencial y operativo que

permitiese analizar las variables socio-organizacionales intervinientes que motivaran las causas de los comportamientos que llevan a los IA. El análisis de la cultura organizacional, permitió inicialmente establecer un grupo de presunciones básicas subyacentes, generadoras de prácticas que se escinden en sus causas de la propia consciencia. Dichas presunciones (sin plantear que son los únicos elementos intervinientes) pueden ser pensadas como parte constituyente de capitales culturales que cristalizaron una manera de pensar y concebir la realidad en un espacio social definido. *Este espacio está construido de tal manera que los agentes, los grupos o las instituciones que en él se encuentran colocados tienen tantas más propiedades en común cuanto más próximos estén en este espacio* (Bourdieu, 1987:130). A decir de Bourdieu, *los agentes son distribuidos en el espacio social global, en la primera dimensión según el volumen global del capital que poseen bajo diferentes especies, y, en la segunda dimensión, según la estructura de su capital, es decir según el peso relativo de las diferentes especies de capital, económico y cultural, en el volumen total de su capital* (Bourdieu, 1987:131). La población de trabajadores de esta Mina, presenta características particulares en función del contexto en el cual se encuentra la Organización. Ubicada entre montañas y con un pueblo constituido casi integralmente por los trabajadores y sus familias, la mayor parte de los procesos vitales de estas personas, transcurren entre compañeros de trabajo que a su vez son vecinos, con frecuentes relaciones familiares y con familias en las que ya se cuenta tres generaciones de minero. Si bien el concepto fue desarrollado por Goffman para las Instituciones, el pueblo presenta muchas características similares a la de una Institución Total. Un origen étnico común, educados en la misma Escuela, participando del mismo Club, jugando en la misma cancha de futbol, con fuertes sistemas de creencias religiosos en los que se encuentran una particular síntesis entre cristiandad (mayormente católica, aunque no excluyente) y creencias de origen incaico como la Pacha Mama. Con una economía basada principalmente en lo que la Empresa provee (casas, energía, hospital, entre otros) y muy pocos emprendimientos privados, pero que de todas maneras dependen de los ingresos obtenidos por los salarios que la Empresa paga, todas estas son características que constituyen una paridad de capitales económicos, culturales y económicos, que ubican a la casi totalidad de la población en un mismo lugar del Espacio Social. Diferenciados de la mayoría, se encuentra el personal jerárquico, que mayormente proviene de otros lugares del país o de otros países. Las características citadas dan cuenta de una comunidad muy aglutinada, en la cual los capitales existentes, ya por la reducida diversidad de especies y por las escasas diferencias



en el volumen de capital total, inciden en la generación de un fuerte sistema de condicionamientos. *Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen habitus, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser adaptadas a su meta sin suponer el propósito conscientes de ciertos fines...* (Bourdieu, 2007:86). A los fines de nuestro análisis, podemos establecer un puente conceptual entre las prácticas de todo nivel llevada adelante por los trabajadores en la Mina y los habitus en tanto son generadores de estructuras estructurantes y estructuradas. Los valores y presunciones básicas subyacentes, de un lado aportan a cierto tipo de capital cultural y simbólico, y por el otro, inciden en la constitución de los esquemas de estructuras. Si vinculamos el valor “Heroicidad” con las presunciones “Riesgo y eficiencia son inseparables” y “Para ascender hay que demostrar que se es capaz de correr riesgos”, o el valor, “Bienestar de la Familia” con las presunciones “Para ascender hay que demostrar que se es capaz de correr riesgos” y “Mi familia crece si yo me arriesgo”, puede apreciarse que los mismos dan marco a habitus generadores de estructuras en las que la TRT devienen en prácticas, que a su vez poseen una propiedad estructurante de representaciones que terminan siendo naturalizadas por los trabajadores. Este proceso por supuesto requiere de un tiempo necesario para que alcance tal consistencia. En el caso que nos ocupa, este tiempo se extiende a tres generaciones de mineros y los distintos avatares de sus historias. *Producto de una historia, el habitus origina prácticas, individuales y colectivas, y por ende historia, de acuerdo con los esquemas engendrados por la historia; es el habitus el que asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, registradas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamientos y de acción, tienden, con más seguridad que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo* (Bourdieu, 2007:88). Encontramos así una primera explicación sobre las razones en las que los distintos esfuerzos de la Organización por corregir las prácticas de los trabajadores a partir de normas y capacitaciones con énfasis en los accidentes, encontraron importantes obstáculos. Más allá de la razonabilidad de las normativas, las mismas están emplazadas, surgen, en una temporalidad reciente. De hecho (al momento de la consultoría), el énfasis puesto en la seguridad y el cuidado del medio ambiente, con el rigor buscado, llevaba escasamente poco más de una década. Esto implica una tensión entre los hábitos, representaciones, prácticas, valores, presunciones,



históricamente establecidas y reforzadas a lo largo de décadas con las prácticas y nuevos valores que pretenden fundar una nueva cultura de trabajo. La TRT se constituye desde una serie de presunciones básicas que a lo largo de varias décadas desarrollaron formas de enfrentarse a los particulares problemas de adaptación externa e integración interna de la población en general. La situación de semi aislamiento del Pueblo y que la vida en sí misma, depende casi en su totalidad de la Empresa, lleva a una dimensión de la espacialidad muy diferente que las que componen los conceptos de “dentro y fuera del trabajo”. El dentro del trabajo y fuera del trabajo son dimensiones que aparecen trastocadas, confundidas. De hecho, las relaciones interpersonales entre quienes poseen una jerarquía y quienes no las tienen, continúan fuera de los espacios de trabajo. Hasta no hace mucho tiempo (y aún puede verse entre el personal de mayor edad), el que alguien que posee una jerarquía sea atendido en primer lugar en un comercio, o tenga ascendencia incluso en las relaciones entre vecinos y familiares, da cuenta que el orden establecido organizacionalmente, es en verdad un orden de alcances sociales en el conjunto de la población. La TRT no solo debe ser pensada como un comportamiento laboral, sino que se instituye como una práctica de posicionamiento social. Entre distintos ejemplos que pueden citarse, podemos mencionar que aquellos que son capaces de tomar riesgos cuentan con el reconocimiento, no solo de sus propios compañeros, sino también de la supervisión (más adelante retomaremos lo vinculado al reconocimiento). Son confiables en el sentido que cuando hay una exigencia particular por la producción, son aquellos que pueden buscar caminos alternativos por fuera de las normas. El premio por tal conducta suele quedar evidenciado en la asignación de mayor cantidad de horas extras que aquellos que no están dispuestos a correr ciertos riesgos. La recomendación para que sea promovido a alguna posición de gestión (aunque más no sea menor como encargado, etc.), también se cuentan entre los posibles beneficios. Lo cual, como es fácil de ver, implica un avance en la estructura de liderazgo de sujetos que luego la Empresa les solicitará que gestionen sistemas de seguridad, etc. Premios como los mencionados, implican el aumento del capital económico que posteriormente es demostrados ante compañeros y vecinos por medio de una materialidad evidente. Un auto mejor, vacaciones a un lugar al que la mayoría no tiene acceso, el envío de los hijos a estudiar una carrera universitaria a otra provincia, son todas demostraciones materiales que dan cuenta del capital económico acumulado y por tanto son marcas diferenciadoras con el resto, ganando así un posicionamiento social difícil de alcanzar por las características ya mencionadas de la población.

Lo planteado permite pensar en una relación dialógica<sup>4</sup> entre los capitales propios de la población y la organización del trabajo a lo largo del tiempo. La presunción “La preocupación de la Empresa por la seguridad es mentira”, genero un fuerte impacto en la estructura de liderazgo de la misma. Autoridades del Directorio y Gerentes manifestaron claras conductas defensivas ante lo que ellos consideraban una mentira, y para algunos, hasta casi una ofensa. ¿Cómo se podía hacer semejante planteo después de todo el esfuerzo que ellos habían puesto? Más aquí la cuestión pasa por otro tipo de racionalidad. Cuando en términos históricos la TRT se ha vuelto una de las formas del sostén o aumento de la producción, y a lo largo de esa misma extensa historia, los sujetos no contaron con los recursos suficientes y normas adecuadas, llevando a supervisores y operarios a “hacer lo mejor posible”, la lógica de la trampa es naturalizada, y por tanto, invisibilizada. Así acumulación de capitales que permiten una diferenciación y posicionamiento social y organización del trabajo se funcionalizan en una relación dialógica en la que todos “ganan” algo.

### **Organización del Trabajo y Subjetividad**

Ahora bien, en acuerdo con que *la construcción de la identidad es tributaria de la intersubjetividad en situación de trabajo* (Dessors y otro, 1998:19), nos permite plantear un eje teórico desde el cual se aborda la investigación, al tiempo que siguiendo al mismo autor, nos lleva a realizar una aclaración teórico-metodológica. Incluir una perspectiva cultural, no implica guiarnos por *el presupuesto culturalista, según el cual las conductas son esencialmente hechos de cultura y no la consecuencia del desarrollo endógeno de la técnica* (Dejours, 1998:33). Si retomamos el concepto de habitus y que el mismo es tanto estructurado como estructurante. Los actos desarrollados para el desarrollo de la técnica, son de un lado estructurados por una cultura como estructurantes de la cultura misma. *La dimensión tradicional del acto técnico es entonces lo que sirve de lazo entre ego y los otros... (es la parte propiamente intersubjetiva, social o cultural de la construcción de una conducta técnica)* (Dejours, 1998:35). Así para poder avanzar en estas reflexiones, habiendo en primer término planteado la relación entre los capitales culturales y la relación del trabajo, ahora es necesario abordar el proceso por el cual, determinados tipos de conductas técnicas dieron lugar a una cultura determinada.

---

<sup>4</sup> Este principio ayuda a pensar en un mismo espacio mental, lógicas que se complementan y se excluyen. El principio dialógico puede ser definido como la asociación compleja complementaria/concurrente/antagonista) de instancias necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado (Morin, 1974:31).

De esta manera caracterizamos al proceso social en sí, como la síntesis de distintos movimientos.

Recordemos una de las preguntas abordadas en los Talleres: ¿Qué pienso de mis compañeros cuando los veo TRT? Las respuestas en información que surgía era muy interesante por las contradicciones que podían visualizarse. La más característica es que en un primer momento surgían posiciones críticas que llegaban por momentos a ser muy severas. Los juicios morales expresados contra quienes TRT fueron muy fuertes en todos los grupos. Más lo que caracterizó en todos los grupos este nivel de sanción, es que la racionalidad que se ponía en juego para la crítica era estrictamente normativa. Es decir, los trabajadores usaban para criticar, las normas y procedimientos producidos y enseñados por la organización. Es decir, aquello mismo que luego no era cumplido. Allí podía visualizarse como lo usado era el “discurso oficial de la organización”. En la medida que esto se suscitaba, se solicitaba que se dieran mayores detalles de qué tipo de normas y reglas se incumplían en los distintos ejemplos. Desde el modelo de investigación-acción utilizado, se buscaba producir una movilización subjetiva tal como Dejours lo plantea (Dessors, 1998:42). Esfuerzos por una inteligencia que permita a partir de la experiencia del trabajo, reflexionar en primer lugar sobre dicha experiencia y posteriormente involucrarse en un debate que permita instancias superadoras.

Como ya fue presentado, la segunda ronda de talleres, estuvieron dedicados a establecer las presunciones básicas subyacentes. En la reelaboración de las dramatizaciones, surgían comentarios que vía la reflexión fueron llevando al establecimiento de las presunciones. En ese punto, tras el primer momento de crítica normativa, los grupos avanzaban a una internalización de los relatos. Expresiones tales como: “che, dejemos de joder que hablamos como si no fuéramos nosotros mismos”; “que caraduras que somos”; “por qué no la cortamos... si somos nosotros”, fueron habilitando al pase de un segundo momento en el cual se asumía como propias tales conductas. Esos momentos, invariablemente, eran generadores de ansiedad. Los gestos cambiaban adquiriendo mayor seriedad. El tono de voz era más bajo, incluso la movilidad y postura corporal evidenciaban una menor soltura. En el cuerpo se ponía de manifiesto, el cambio de posición ante el giro en el tratamiento de los temas. En la mayoría de los Talleres, tres presunciones siempre fueron las que surgieron sobre el final:

- Para cumplir con el trabajo hay que hacer trampa.
- Se sabe que a la Mina se entra a morir.
- Las cosas se ocultan o quedan entre nosotros.

Es para destacar, que a lo largo de estas reelaboraciones, se producía un continuo ir y venir entre la internalización de lo que se decía, y la evitación en términos defensivos de los mismos. Consideremos los siguientes dichos: “bueno pero a la empresa le **conviene que seamos así**”; “sí, los gerentes nos dicen que no hagamos boludeces, pero después **nadie se queja cuando ponemos el lomo** para salir adelante”; “**¿y cómo se hace para hacer** las cosas entonces”? En este discurso, entremezclado con el asumir que son ellos quienes toman riesgos, da cuenta de la ansiedad que se hacía presente, lo que puede ser interpretado como la puesta en cuestión de la ideología defensiva desarrollada a lo largo del tiempo. *El sistema defensivo requiere una gran cohesión y una solidez a peligro de muerte. Es sin dudas por esa razón que alcanza la dimensión de una tradición de oficio, y hasta de una verdadera “ideología defensiva.* (Dejours, 2000:84). En las tres frases resalté con negritas algunas palabras que tienen gran significación:

- ...conviene que seamos así (vinculado al ser/identidad)
- ... nadie se queja cuando ponemos el lomo (vinculado al hacer)
- ¿y cómo se hace para hacer... (vinculado al hacer)

Tales consideraciones representan un posicionamiento subjetivo que de una u otra manera beneficia a la organización del trabajo. *La ideología defensiva tiene además un valor funcional con respecto a la productividad* (Dejours, 2000:85). Y es en este punto, donde a pesar de los esfuerzos genuinos de la estructura de liderazgo de la organización, la misma colisiona con toda una tradición, con una historia en donde el ser (identidad) fue quedando subsumido a una forma de hacer las cosas. Recordemos que la dinámica del reconocimiento está fundamentalmente dada por el hacer de un trabajador. Dejours plantea que *el reconocimiento implica el juicio de los pares, que sólo es posible si funciona un colectivo o una comunidad de pares. De tal modo que el colectivo aparece al fin de cuentas como el eslabón fundamental y el punto sensible de la dinámica intersubjetiva de la identidad en el trabajo.* (Dessors, 1998:47). Mas en el particular caso de esta organización, este reconocimiento de pares al interior de un colectivo, posee algunas características diferenciales de lo que por lo general encontramos en otros casos. Nos encontramos con una población que comparte un trabajo como minero, por tanto puede y debe ser pensado como perteneciente al colectivo de los mineros. Mas estas personas además son vecinos, fueron de niños a una misma Escuela, jugaron en la única cancha de futbol, fueron a la misma Iglesia, se atienden en el mismo Hospital, participaron del mismo club. En la primera parte de este trabajo planteamos el fuerte aglutinamiento de esta sociedad y la paridad de capitales disponibles que los posiciona

socialmente en lugares muy similares. Y también dijimos que la TRT generaba condiciones para oportunidades que redituán un mayor ingreso y por lo tanto la generación de capitales económicos que permiten una diferencia en el posicionamiento social. De modo que estas particulares condiciones concretas de existencia, deben ser incluidas en el análisis de la TRT, ya que no podemos dar a esta población las mismas características que a la de un colectivo de trabajadores que viven en una ciudad y tras las horas de trabajo cada uno marcha a sus hogares en distintas zonas urbanas. Así, la problemática subjetiva vinculada a la TRT debe ser considerada en una doble dimensión, la social y la de la organización del trabajo.

### **El Riesgo-líneas constitutivas de un dispositivo**

En forma subsidiaria, el material recogido en la investigación, permitió encontrarnos con otros tipos de riesgos que esta población afronta.

#### ***Sentido de Pertenencia Familiar y Laboral***

En las poblaciones mineras son comunes los parentescos. En varios grupos de jóvenes mineros (más tendientes al cumplimiento de normativas) comentaban cómo en almuerzos familiares, los mayores les hacían bromas y hasta los aislaban de conversaciones, por el hecho de que seguían las normativas de trabajo. Seguir las normas es, por ejemplo, usar los EPP (elementos de protección personal). La valentía se transforma en este contexto, en un valor elemental que sólo puede demostrarse precisamente cuando “se corre un riesgo”. Dichas bromas pueden parecer a primera vista cuestiones triviales, bromas, como en cualquier reunión puede darse. Más los comentarios recibidos con frecuencia por parte de los mayores, eran llevados al círculo de amistades. Poner en duda de si tal joven estaba en condiciones de hacer el trabajo y si tenía futuro en la mina, dependía en parte de si mostraba temple y valor en el trabajo. De modo que estos comentarios calificadores o descalificadores, recorren los espacios de integración de los más jóvenes. Aquí lo que se pone en juego son dos tipos de riesgos. De un lado el riesgo de ver afectada la pertenencia al grupo familiar o de amigos inmediatos. Del otro, el riesgo que se corre en el trabajo. Los jóvenes deben posicionarse ante estas situaciones. Siendo la elección más difundida la de no perder los grupos de pertenencia, en detrimento de la seguridad en el trabajo.

#### ***Comunidad y Empresa***

La Comunidad posee una fuerte dependencia económica de la Organización. Como ya se comentara, los principales recursos para la vida (vivienda, energía, salud y educación), son provistos por la Empresa. Existe una

mínima actividad privada (supermercado, algunos kioscos, un gimnasio), comercios estos que dependen de todas maneras del principal dador de trabajo que es la Empresa. El ingreso promedio de los trabajadores es aceptable y considerando los servicios de los cuales la Empresa se hace cargo, estos ingresos adquieren un mayor valor real. La población muestra un escaso interés en el desarrollo de otras actividades productivas. Esta última característica es relevante, ya que existe una problemática social en curso, que irá adquiriendo peso con el paso del tiempo. Como es lógico suponer, la posibilidad de dar empleo por parte de la Empresa es limitada. Los jóvenes que crecen en la población, al término de su formación secundaria tienen dos caminos clásicos. Intentar un estudio universitario o tratar de ingresar en la Empresa. Quienes logran una formación universitaria en líneas generales no regresan. Y quienes no logran terminar la carrera, por lo general regresan para encontrarse sin empleo, al igual que la mayoría de los jóvenes que se quedaron. Esto va dando paso a una situación de desempleo estructural en la comunidad, en la que a pesar de estas señales, de todas maneras no alcanza a organizar otras modalidades de proyectos productivos. Así los padres se hacen cargo de estos hijos, profundizando la dependencia económica de la Empresa a partir de la necesidad de sostener un grupo familiar que mantiene su composición en cantidad de miembros o que aumenta a partir de la generación de nuevas parejas.

### ***Final del ciclo productivo de la Mina***

Todo emprendimiento minero implica un ciclo de exploración, explotación en tanto se sostiene la rentabilidad y cierre al agotarse los recursos naturales. En el caso que nos ocupa existe una fecha estimada que es de conocimiento de las personas. El eventual cierre de la Empresa implica una problemática social de grandes proporciones, ya que más allá de las compensaciones vía pagos de indemnización que en su momento deberán hacerse, lleva a la consideración de la viabilidad de toda una población que ha crecido a lo largo de varias generaciones con la presunción de que la Empresa siempre va a existir y seguirá sosteniendo a todos. Aunque todos saben que en algún momento eso tiene que terminar, los comentarios que siempre se escuchan es de que “bueno, ya encontraremos otra veta, la mina va a seguir”. El pensamiento esbozado por la población es estrictamente renegatorio de un final. En el final se encuentra el peligro de la desaparición (la muerte) misma de una población.

Las tres problemáticas esbozadas: “sentido de pertenencia familiar y laboral”, “comunidad y empresa” y “final del ciclo productivo de la mina”,

presentan otras dimensiones del riesgo, que se articulan con las prácticas laborales, y que deben considerarse para poder ampliar la comprensión y sentido de la TRT. EL riesgo de quedar por fuera del grupo de pertenencia en la vida cotidiana familiar, esa especie de “amenaza de expulsión” del grupo a partir de considerar que son débiles por seguir las pautas de trabajo seguro, conllevan mensajes implícitos de estar en riesgo en la propia continuidad laboral. *El grupo, armado de la ideología – defensa, elimina a aquél que no soporta el riesgo. De esta forma el más frágil de ellos es motivo de burla de los demás. Si no renuncia a su timorata posición con respecto al grupo, tarde o temprano será eliminado. Si esto ocurre, el grupo no solamente operó una verdadera selección que garantiza el valor operacional de cada obrero que queda en la obra, pero, además se defendió contra la ansiedad que viene a reactivar a nivel de los individuos y a nivel colectivo los propósitos y los comportamientos del miedoso*” (Dejours: 2000:85). Esta conceptualización nos permite proponer la existencia de una tensión generacional. La generación mayor presiona y alecciona a la generación más joven, la que rápidamente comprende los riesgos. Más en otro sentido, la propensión al cuidado de los jóvenes implica para los mayores la evidencia de lo que ellos hacen cotidianamente y de los riesgos asumidos. Esto a no dudarlo debe generar ansiedades en los mayores que son resueltas por medio de ataques concretos a la práctica de los otros, vía las bromas y demostraciones de cómo pueden llegar a ser excluidos sino se integran a las prácticas laborales tradicionales. Así, organización familiar y organización del trabajo, son parte constituyente de un dispositivo<sup>5</sup> normalizador de prácticas sociales y laborales, vinculadas en una compleja dialéctica. Más dicho dispositivo posee otras dos líneas componentes. Una fuerte dependencia caracteriza la relación entre comunidad y empresa. Dependencia acentuada por la escasa iniciativa existente en otros emprendimientos productivos. Dicha situación implica una tensión que deben sobrellevar particularmente, los trabajadores que tienen que sostener sus grupos familiares, los cuales en muchas situaciones aumentan en número, pero no

<sup>5</sup> El concepto de dispositivo es utilizado tal como lo definiera Deleuze, como un “conjunto multilineal. Está compuesto de líneas de diferente naturaleza y esas líneas del dispositivo no abarcan ni rodean sistemas cada uno de los cuales sería homogéneo por su cuenta (el objeto, el sujeto, el lenguaje), sino que siguen direcciones diferentes, forman procesos siempre en desequilibrio y esas líneas tanto se acercan unas de otros como se alejan unas de otras. Cada línea está quebrada y sometida a variaciones de dirección (bifurcada, ahorquillada), sometida a derivaciones. Los objetos visibles, las enunciaciones formulables, las fuerzas en ejercicio, los sujetos en posición son como vectores o tensores (Deleuze, 1989: 155).



en la cantidad de aportantes en términos económicos. La adaptación pasiva<sup>6</sup> a las formas de la organización del trabajo, deviene en un elemento más que viabiliza la TRT.

La cuarta línea del dispositivo implica el final del ciclo productivo de la mina. La pérdida de trabajo por el cierre de una Empresa, es una experiencia atravesada por muchos trabajadores. Pero aquí Empresa y Pueblo van unidos en un destino común, un final común. La identidad misma de los sujetos participantes se pone en riesgo, toda vez que comunidad y Empresa (trabajo) están en riesgo. En rigor podría no ser así, pero la escasa iniciativa tras otros emprendimientos, reafirma la vivencia. Dicho final, desaparición (muerte) es quitado de la reflexión, pasando a un tipo de pensamiento más instrumental, de sentido práctico, concreto. Se sigue adelante teniendo “Fe” en que una nueva veta será descubierta y así, la línea final se correrá otros 10 o 15 años más.

Una quinta línea integrante de este dispositivo, es precisamente la Fe con fuertes fundamentos religiosos. El sincretismo entre el cristianismo y creencias incaicas, dan lugar a esta Fe. Es muy interesante ver como tal sincretismo se plasma materialmente en la liturgia de las misas católicas, en donde la “Pacha Mama” y las ofrendas a la misma, tienen un lugar central. La Madre Tierra siempre nos ha cobijado y lo seguirá haciendo. Este sistema de creencia fija a los sujetos a la Tierra desde una perspectiva que va más allá del sentido de pertenencia a un lugar, como podemos comprenderlo tradicionalmente. En la misa puede observarse como en el Altar se deposita las semillas y minerales que desde siglos sostienen la vida misma de las comunidades de ese lugar del continente (creencias, tradiciones, culturas de carácter transnacional). Una doble invocación al Dios cristiano y a la Pacha Mama (interpretada por una adolescente de la comunidad), para que sigan proveyendo. Provisión que solo ocurre, claro está, si se trabaja responsablemente la tierra y se pone esfuerzo en ello. El sistema de representaciones establecido, es funcional con la organización productiva. El mineral está allí, solo hay que seguir trabajando y encontrarlo. Así encontramos un dispositivo constituido por la dialógica de una serie de líneas que nos permite establecer principios explicativos socio-organizacionales sobre la TRT en esta Organización puntual.

Para sintetizar estas líneas son:

- Organización del Trabajo.

---

<sup>6</sup> En la adaptación activa a la realidad el sujeto intenta resolver las contradicciones recurriendo regresivamente a estereotipos, antiguas conductas rígidas, que alguna vez pudieron darle resultado en situaciones parecidas (Pichon Riviere, E, 1985).



- Sentido de pertenencia familiar y laboral.
- Comunidad y empresa.
- Final del ciclo productivo de la mina.
- La Fe.
- Por supuesto no se plantea que sean las únicas existentes. Son las que en el marco de lo investigado se pudo establecer. Desde la perspectiva que trabajo, ninguna de ella es estrictamente social u organizacional. Cada una de ellas puede ser considerada en forma separada, pero al mismo tiempo se atraviesa con las otras, dando paso a un dispositivo generador de un tipo de realidad socio-organizacional.

## **Creatividad y Movilización Subjetiva en el Trabajo**

### ***Posibilidad / Imposibilidad***

Llegado este punto, podemos comprender que el abordaje e intento de cambio de las prácticas vinculadas a la TRT, no puede ser abordado ni logrado por medio del ensayo estricto de normas o mayor cantidad de cursos (sin que esto signifique que no deban existir). En principio puede aparecer como apabullante todo lo planteado, dado que la complejidad expresada puede llevar a considerar que no es factible abordar toda la trama que subyace a la TRT. No obstante, considero que imponerse de la complejidad presente en un sistema, permite pensar en los puntos de apalancamiento desde donde comenzar a trabajar para promover los cambios. *Si quiero cambiar las conductas, debo modificar los operadores que las generan recursivamente. Se trata entonces de identificar dichos operadores para cada cambio propuesto* (Schvarstein, 1998:279). El establecimiento de las distintas líneas del dispositivo planteado, permite adentrarse en las relaciones de continuidad y quiebre que generan tensiones cuya emergencia se manifiestan en las actividades llevadas adelante todos los días por los sujetos. De lo que se trata, es de irritar / perturbar el sistema de relaciones construido a lo largo de una historia. *Las irritaciones (o perturbaciones), en este sentido, siempre están referidas (y orientadas) a las estructuras y, en el terreno de los acontecimientos de sentido, orientadas hacia las posibles expectativas que son las que ya llevan impreso un sentido de valoración* (Luhmann, 1995:104). Superar la contradicción posibilidad / imposibilidad, depende de la concepción desde la que se aborde un problema mismo. El planteo se funda en la participación de los sujetos y la construcción de alternativas a partir de sus propios saberes y experiencias. De modo que debemos deslindar un tema central como lo es, cuáles son las posibilidades de la movilización subjetiva.

### ***Mobilización Subjetiva... ¿desde dónde?***

Tal como lo plantea, Dejours, la movilización implica el uso de la inteligencia que de paso a la construcción de opiniones y el involucramiento en el debate que lleve a decisiones en la organización del trabajo. También acordamos con el autor en que *el involucramiento y el compromiso en el espacio de discusión son un trabajo específico que supone riesgos y esfuerzos. En otras palabras, la cooperación pasa por una movilización que debe considerarse como una contribución específica e irremplazable de los trabajadores a la concepción, ajuste y gestión de la organización del trabajo. Contribución de la que sólo el deseo propio de cada sujeto puede ser portador. Ya señalamos que no puede prescribirse esta movilización* (Dessors, 1998:42). Y agrega el autor, *el problema es exactamente el inverso: se trata de saber cómo proceder para no romper la movilización de las inteligencias y las personalidades* (Dessors, 1998:43). Sin dudas la irrupción sobre el deseo implica la puesta en cuestión del sujeto mismo. Luego, hay un problema instrumental (que naturalmente no deja de ser conceptual). La organización del trabajo es portadora de vivencias, tanto de placer como de sufrimiento en los sujetos. Y las Organizaciones (públicas o privadas, por dar un encuadre amplio), se encuentran estructuradas por una burocracia que tiende a la eliminación de la diferencia y la homologación de las prácticas vía sus normas y procedimientos. El espacio posible para el surgimiento de una demanda de atención a ese sufrimiento es muy restringido y por tanto los sujetos disponen de un mínimo espacio de juego. Tras lo cual los problemas originadores de sufrimiento, suelen aparecer más a la modalidad de síntomas, que como posibles propuestas de abordaje de determinadas situaciones. Es cierto que sin el deseo del sujeto, la movilización no tendrá lugar. Pero también es notoria la dificultad para la manifestación de cualquier otra cosa que no sea “su sufrimiento”. De allí que quienes nos desempeñamos bajo las diversas denominaciones de analista, asesor, consultor, etc. tengamos ante nosotros un tema que es ante todo ético. Cuando desde las Organizaciones se nos solicita que intervengamos en algo, por ejemplo: “queremos que nos dé un curso de liderazgo”, o “necesitamos que de un curso de trabajo seguro”, ¿qué hacemos? ¿Respondemos a ese pedido, damos la capacitación y ya? ¿O trabajamos ese pedido para saber qué es lo que motiva la misma? ¿Qué problemas se están suscitando para que un Gerente General nos pida una determinada capacitación? ¿Cómo ha llegado a la conclusión de que se necesita eso? ¿Lo pensó él solo o lo analizó junto a su equipo de gerentes? ¿Quiere dar esa capacitación porque está de moda, o siente que algo no está bien y llegó a la idea que de eso se trata? En el seno de un pedido, subyace una demanda. El punto es si como profesionales trabajamos para ayudar a que la misma se despliegue. Un tema poco

abordado es la vivencia de los niveles directivos o gerenciales. En el caso que nos ocupa, se puede argumentar que el equipo gerencial se encontraba en la misma posición de Alienación Cultural que el resto de los miembros de la Empresa. Me permito transcribir algunos conceptos que considero deben ser expuestos literalmente. *El postulado en el que se funda el punto de vista antropológico consiste en que las relaciones intersubjetivas entre ego y los otros que, indiscutiblemente, desempeñan un papel organizador en las conductas humanas, no pueden reducirse a una entidad ego-otros. Los conflictos, las relaciones de poder o el reconocimiento siempre tienen algo en juego dentro de lo real* (Dejours, 1998:33). Dicha relación con lo real está mediado por actos y técnicas. *El acto materializa la relación entre ego y lo real... Apunta a una transformación del mundo real. Ahora bien, no hay transformación regulada del mundo que no implique una mediación o una instrumentación* (Dejours, 1998:34). Finalmente, definiremos lo real como *“lo que, en el mundo, se hace conocer por su resistencia al dominio técnico y al conocimiento científico... Lo real entonces está ligado consustancialmente al fracaso. Es lo que en el mundo se nos escapa y se convierte a su vez en un enigma a descifrar* (Dejours, 1998:41). El equipo gerencial de la Empresa, trabajaba arduamente con el fin de bajar los IA. Cumplieron con todo el libreto. El Gerente responsable por la Seguridad e Higiene (también responsable por Medio Ambiente), ensayó distintas opciones. Más la realidad del trabajo le mostraba a todos, que los IA siguieron ascendiendo. Algo del orden de lo real del trabajo, escapaba a los esfuerzos técnicos. *Cuando el sujeto hace que los otros reconozcan sus actos, pero este reconocimiento se juega tanto de una parte como de la otra en un mundo psíquico que ha perdido sus vínculos con lo real... se habla de “alienación cultural”* (Dejours, 1998:68). En ese punto, la solicitud de ayuda es el punto a delimitar como el principio de una movilización posible. Pasar de una estrategia de trabajo focalizada tradicionalmente en los IA, para preguntarse por qué, las personas toman riesgos en el trabajo, implica salir del paradigma establecido. Llevó a un tipo de reflexión en la que pusieron en cuestión “los libretos”, “los supuestos” sobre cómo se resuelve, para comenzar a mirar desde otra perspectiva. Esto retoma el vínculo con lo real, en una nueva propuesta. El compromiso demostrado en la toma de decisión del inicio de un programa nuevo, con un abordaje original, es precisamente generar nuevos instrumentos técnicos para avanzar sobre lo real. De modo que la movilización subjetiva en los términos a los que nos venimos refiriendo, también debe ser estratégica e instrumentalmente considerada. El que un grupo de gerentes, logren dar este paso no significa que luego se podrá comprometer al resto de los miembros de la Organización. Más deviene en un punto de apalancamiento. Ya que entre otras tantas

cuestiones a tener en cuenta, se convierte en un posicionamiento ético en función de la seguridad de los miembros de la Organización que también tiene un lugar en la dinámica de las relaciones ego-otros.

### ***Creatividad***

Dado que este trabajo es una reflexión a partir de información obtenida en un trabajo concreto, por cuestiones éticas no resulta posible brindar información sobre los planes de acción subsiguientes. Por lo que voy a plantear conceptualmente, los pasos sugeridos.

Partiendo de la base de que se delimitó un dispositivo con distintas líneas, la posibilidad de acción se circunscribe al establecimiento de un operador clave desde el cual intervenir, el cual se encuentre vinculado e impacte, por decirlo de alguna manera, multi-linealmente. Voy a citar un ejemplo de otra experiencia profesional. Trabajando una problemática de tránsito, se trató un problema de aumento de accidentes. El mismo fue atendido desde las acciones clásicas vinculadas al tránsito. Mayor cantidad de señales, nuevo semáforo, señales en la calle, etc. Los accidentes no disminuyeron. Siendo los más característicos los de colectivos (bus) con autos. Cuando comencé a participar del análisis, consulté si se había preguntado a los chóferes de los colectivos cuál era su visión. Esto no había ocurrido. Luego de hacer algunas reuniones el problema fue muy claro. Los árboles de la zona eran muy altos con ramas que se extendían sobre la calle. Los colectivos de dos pisos, ante eventuales situaciones del tránsito se veían en la necesidad de esquivar las ramas, provocando accidentes. De modo que la forma de atender el problema de tránsito era hacer una correcta escamonda de los árboles. Esto implica que para cambiar algo, debe lograrse dar con el operador clave que permita perturbar ambas líneas, tanto la del tránsito como la de parques y paseos (dependencia responsable por la poda y escamonda de los árboles). En este caso el operador fue el diálogo con los chóferes, sus conocimientos y experiencias.

De modo que el abordaje de la TRT, implicó la construcción de un dispositivo, que pudiese establecer líneas que impactaran multi-linealmente. Para este fin se trabajó sobre la misma base de los talleres iniciales. La movilización de los trabajadores es un proceso que atravesó, tanto de investigación como el del posterior diseño. *Siguiendo a Pujol, la creatividad en el trabajo constituye una modalidad de expresión de la inteligencia que se despliega bajo condiciones de alto involucramiento del sujeto en la actividad, con el fin de resolver cierta tensión subjetiva producida por desequilibrios entre necesidad, deseos y posibilidades* (Pujol y otro, 2015:30). Pasar de las causas de los accidentes, para avanzar sobre las causas de la TRT, implicó una movilización

subjetiva basada en la pregunta sobre estas tensiones y la, ubicación y ubicarse, en otro lugar respecto de las mismas. Se apuntó al establecimiento de diálogos que establecieran estrategias generativas de relaciones colaborativas. *El diálogo permite evolucionar desde una estructura organizacional competitiva a una estructura organizacional colaborativa, como así también ubicar a los participantes como protagonistas que exploran las situaciones que pretenden transformar creando un nosotros. Se comprende que el diálogo es una tentativa de percibir el mundo con nuevos ojos, no un mero, solucionar problemas usando el pensamiento que los creó en primer instancia* (Costa, 2015:174). Todo el proceso desde los diálogos iniciales del equipo gerencial hasta los talleres realizados en la investigación y posterior diseño, implicó ante todo, un confronte de las propias pautas culturales. Los artefactos culturales construidos en formas de prácticas, sustentados por determinado cuerpo de valores, y sostenidos en una serie de presunciones básicas, constituyó para los sujetos un encontrarse pasando de una posición pasiva a una activa. *Esta capacidad generativa del diálogo ofrece posibilidades no anticipadas ni pensadas, transforma potencialidades en nuevas realidades existenciales* (Schnitman D. Schnitman J., 2000:10). Ante todo se trata de comprender que los conocimientos y capacidades existentes en la misma población, se han cristalizado en una forma de pensar que ha llevado a un hacer, funcional con una forma de la organización del trabajo que finalmente los pone en riesgo. Dicha posición subjetiva no puede ser perturbada, sino por medio de una modalidad en la que los propios sujetos se confronten y enfrenten el propio sufrimiento, generado por una forma de trabajo y de existencia.

En uno de los talleres un grupo produjo una idea que fue discutida posteriormente en el plenario. “Al final, corremos riesgos para que la producción salga, no tener problemas con los Ingenieros (eufemismo aplicado a Gerentes / Supervisores / Jefes) y ganar más plata para nuestras familias. Muertos o con una pierna menos no vamos a ganar ni una cosa ni la otra”. Interesante forma de plantear, que del lado de la organización del trabajo y en el extremo del mejor posicionamiento social de la familia, la TRT es un mecanismo fallido de encuentro con lo real.

## REFERENCIAS

- Bourdieu, P. (2000) Cosas Dichas. Barcelona. Gedisa.
- Dejours, C. (1998) EL Factor Humano. Buenos Aires. Lumen Humanitas.
- Dejours, C. (2000) Trabajo y Desgaste Mental – Una contribución a la Psicopatología del Trabajo. Buenos Aires. Lumen Humanitas.

- Deleuze, G. (1989) Michel Foucault, Filósofo. Barcelona. Gedisa.
- Dessors, D y Guiho-Bailly, M. P. (1998) Organización del Trabajo y Salud – De la Psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo. Buenos Aires. Lumen Humanitas.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967) The discovery of Grounded Theory, Chicago. Aldine Publishing Company.
- Luhmann, Niklas (1995). Introducción a la teoría de los sistemas. Barcelona. Editorial Anthropos.
- Morin, E (1974). El Paradigma Perdido. Ensayo de Bioantropología. Barcelona. Kairos.
- Pichón Rivière, E. (1985) El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Bs. As.: Nueva Visión.
- Pujol, A y Gutiérrez I, compiladoras (2015) Trabajo y Subjetividad. Indagaciones Clínicas. Córdoba. Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.
- Schnitman D., Schnitman J. (2010) Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos. Buenos Aires. Granica.
- Schvarstein, Leonardo (1998) Diseño de organizaciones – tensiones y paradojas. México. Editorial Paidós.

## CONDUCTAS TÓXICAS EN EL TRABAJO: INCIDENCIA Y ACTORES EN UN HOSPITAL PÚBLICO

*Thelma Cetina Canto\**  
*Magdalena Escamilla Quintal\*\**  
*José Alberto Góngora Martín\*\*\**  
*María José De Lille Quintal\*\*\*\**

### RESUMEN

A través del trabajo el individuo construye parte de su identidad, satisface sus necesidades básicas y de trascendencia. Sin embargo, así como hay colaboradores que experimentan sentimientos positivos como consecuencia de las experiencias en su trabajo, existen otros cuyas experiencias les generan sentimientos negativos con respecto a la aceptación de sus compañeros, sus capacidades, calidad de sus contribuciones y autoestima. Esto se da como resultado de un ambiente tóxico, que se caracteriza por conductas que diferentes autores han identificado como parte del riesgo psicosocial Acoso Psicológico en el Trabajo (APT). Uno de los pasos para intervenir en esta temática es la identificación de estas conductas, lo cual es complicado, pues la sutileza con que se presentan crea dudas sobre su naturaleza y gravedad en quienes las experimentan y en quienes les rodean. La escala de conductas tóxicas en el trabajo (ECTT) permite identificar las conductas tóxicas (CT), así como la

---

\* Universidad Autónoma de Yucatán, México. [thelma.cetina@correo.uady.mx](mailto:thelma.cetina@correo.uady.mx)

\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, México.

\*\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, México.

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, México.



jerarquía de sus ejecutores. En este trabajo se aplicó a 200 trabajadores del sector salud, se encontró que: la muestra total reporta que las conductas son realizadas en su mayoría por jefes, el 17% ha experimentado siempre o casi siempre por lo menos una CT y tres de ellos han experimentado más del 30% de las CT. Si bien la aplicación del instrumento permite obtener información diagnóstica para el diseño de intervenciones, se considera que uno de sus principales beneficios es el contribuir a que quien contesta tome mayor conciencia sobre su papel como ejecutor, destinatario u observador. La ECTT permitió identificar a los sujetos que perciben estar en una situación de riesgo y hacer propuestas para contribuir a mejorar su calidad de vida.

**Palabras clave:** Acoso Psicológico en el Trabajo, Conductas tóxicas, violencia en el trabajo.

## INTRODUCCIÓN

A través del trabajo el individuo construye parte de su identidad, satisface sus necesidades básicas y de trascendencia. Sin embargo, así como hay colaboradores que experimentan sentimientos positivos como consecuencia de las experiencias en su trabajo, existen otros cuyas experiencias les generan sentimientos negativos con respecto a la aceptación de sus compañeros, sus capacidades, calidad de sus contribuciones y autoestima. Esto se da como resultado de un ambiente tóxico, que se caracteriza por conductas que diferentes autores han identificado como parte del riesgo psicosocial Acoso Psicológico en el Trabajo (APT).

El APT junto con la violencia física, verbal y sexual, es uno de los tipos de violencia identificados por autores como Artigas (2007) y Riquelme (2006), pero a diferencia de estos, su identificación y denuncia es más compleja por la sutileza con la que se presenta.

Este fenómeno es definido por Piñuel y Oñate (2001, en Lan Harremak 2002, p.38) como “el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”. El desenlace común de esta situación es la salida voluntaria de la organización de quien la experimenta, o la solicitud de traslado a otra área o departamento de la organización (Pando, Aranda, Preciado, Franco y Salazar, 2006).

La definición anterior plantea como elementos centrales: la intencionalidad, frecuencia y duración, finalidad y asimetría del poder. Al hacer el



análisis de diferentes definiciones, se encontró consistencia en la presencia de los tres primeros elementos. Pando, Aranda, Parra y Gutiérrez (2013) reconocen como otro elemento el que los comportamientos psicológicamente agresivos sean reales y no solo susceptibilidades del individuo. Esto lleva a la necesidad de considerar la presencia de estos elementos para caracterizar el fenómeno de APT y tener presente que tanto jefes como subordinados e iguales, pueden ser víctimas, victimarios o testigos mudos.

Uno de los pasos para intervenir en esta temática es la identificación de estas conductas, lo cual puede llegar a ser complicado, pues la sutileza con que se presentan crea dudas sobre su naturaleza y gravedad en quienes las experimentan y en quienes les rodean. Con el fin de facilitar su identificación han surgido diferentes clasificaciones de las conductas que caracterizan este fenómeno.

Hirigoyen (2001) presenta cuatro categorías que van desde las conductas más difíciles de advertir hasta las más evidentes, clasificándolas como: 1) atentados contra las condiciones de trabajo, 2) aislamiento y rechazo de la comunicación, 3) atentados contra la dignidad y 4) violencia verbal, física o sexual. Diferentes clasificaciones, así como instrumentos suelen incluir estas categorías, con algunas variaciones como el unir o dividir las, como por ejemplo el atentar contra la dignidad personal y la dignidad o reputación profesional.

Uno de los instrumentos más utilizados es el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) que incluye cinco dimensiones: limitar en la víctima la comunicación, impedirle el contacto social, desprestigiar su persona ante sus compañeros, reducir su empleabilidad al desacreditarlo profesionalmente y comprometer su salud física y mental.

En general, se puede decir que las clasificaciones señaladas anteriormente son diversas e incluyentes, es decir las conductas pueden aparecer con nombres diferentes o categorías diferentes, pero están presentes a la hora de conceptualizar al acoso psicológico en el trabajo. Estas son útiles para facilitar la comprensión y prevención de este fenómeno, ya que su conocimiento facilita la identificación de estas conductas como conductas tóxicas.

Cetina, Aguilar y Ortega (2012) elaboraron y validaron una escala para identificar las conductas tóxicas que configuran el APT a partir del análisis de categorizaciones e instrumentos propuestos por diferentes autores, resultados obtenidos a partir de técnicas como el uso de redes semánticas naturales modificadas y entrevistas. La escala quedó conformada por seis dimensiones. En un estudio realizado con 298 participantes del sector salud donde se aplicó esta escala, se encontró que las conductas tóxicas experimentadas con mayor frecuencia y de manera general fueron aquellas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo, y

aquellas que desacreditan de forma personal y/o profesional la reputación; sin embargo, al tomar en cuenta si estas conductas las ejerce el jefe o los compañeros, el jefe ejerce principalmente conductas que afectan la organización y contenidos de los trabajos, seguidas de las limitantes de oportunidad, crecimiento y desarrollo, mientras que de los compañeros se reciben aquellas conductas que dañan la reputación personal o profesional. Así mismo, se encontró que existen diferencias significativas con respecto al sexo del trabajador, se encontraron diferencias en la experiencia con conductas tóxicas en cuanto a que los hombres experimentan más de estas conductas por parte de los jefes que las mujeres.

En cuanto a la diferencia en las conductas recibidas de los compañeros y en el puntaje total del instrumento, las diferencias no fueron significativas. De la misma forma no se encontró relación alguna entre el puntaje de conductas tóxicas, general o por frecuencia en que se reciben del jefe o los compañeros, con la edad, la condición de tener gente a su cargo u otras variables sociodemográficas.

Los reactivos que conformaron los factores encontrados en la escala diseñada por Cetina, Aguilar y Ortega (2012), permiten identificar las diferentes conductas que incluye la propuesta de Parés (en Peña, Ravelo y Sánchez, 2007), que a juicio de quienes presentan este trabajo, facilita la intervención, ya que describe 16 fases del APT a través de la descripción de sus conductas más representativas, señalando el papel de los diferentes actores. Estas fases son:

1. Evitación de la comunicación.
2. Manifestación de conductas que evidencian la falta de ética.
3. Fomento de los sentimientos de envidia.
4. Alteración de los canales de comunicación.
5. Conflicto de auto victimización por parte del acosador.
6. Privación de los elementos materiales.
7. Boicot.
8. Uso del lenguaje paradójico.
9. Uso de mensajes ambivalentes.
10. Campaña de desprestigio.
11. Posible aparición de amigos incondicionales o testigos no mudos.
12. Formación de grupos de acoso o linchamiento.
13. Incremento de presión.
14. Aislamiento del acosado.
15. Rumor.
16. Mecanismo atribucional.

Desde la fase 1: Evitación de la comunicación que se manifiesta en los comienzos del proceso, pues para el acosador es de vital importancia ocultar la violencia mediante el control y silencio, evitando la comunicación con la víctima; hasta la fase 16: Mecanismo atribucional, en donde el acoso se da por consolidado el APT, ya que la opinión pública percibe como culpable a la víctima, se puede apreciar el papel que tiene la organización para desalentar o facilitar el avance del APT. Por lo tanto, se puede decir que, aunque las conductas aparezcan con nombres diferentes o categorías distintas, se encuentran presentes a la hora de conceptualizar al acoso psicológico en el trabajo.

Trujillo, Valderrabano y Hernández (2007) mencionan que el APT puede propagarse en organizaciones que suelen ser rígidas, altamente burocratizadas, con sobrecarga de trabajo, condiciones de trabajo peligrosas y que mantienen la constante amenaza del despido, la cual de acuerdo con Parés (2006) es una práctica muy común que llevan a cabo los jefes, los cuales tienden a argumentar que ser un jefe duro es un atributo positivo, que los identifica como inteligentes, cuidadores del orden y que la agresión es parte común del repertorio de conductas orientadas a motivar, dominar y controlar a su personal. Si a esto se le suma la el que en México el empleo se ha vuelto un bien escaso, lo cual produce que los trabajadores comiencen a competir tanto por temor a perder el empleo como por envidia hacia los otros compañeros, se puede entender que todo esto crea un escenario propicio para la aparición del APT.

La escala de conductas tóxicas en el trabajo (ECTT) permite identificar las conductas tóxicas (CT), así como la jerarquía de sus ejecutores, lo cual proporciona información valiosa para el diseño de intervenciones que promuevan la eliminación de ambientes tóxicos y la creación de ambientes de desarrollo.

La violencia psicológica, en caso de no detectarse, suele prolongarse a lo largo del tiempo, lo cual puede estar contribuyendo a que nos acostumbremos a ella, de tal manera que tanto las personas que la experimentan, como las que lo rodean, pueden llegar a tener dudas sobre si esta condición existe. Lo que no puede cuestionarse son las consecuencias negativas que trae este riesgo psicosocial al propio individuo, su familia y organización, debido a que impacta de manera negativa en la calidad de vida laboral y en la calidad de los servicios prestados. Dicho impacto es el que lleva a hablar de conductas tóxicas, las cuales son estudiadas en este trabajo como parte del fenómeno conocido como acoso psicológico en el trabajo. Es, por tanto, que el motivo del estudio radica en conocer cuáles son las conductas

tóxicas relacionadas con el acoso psicológico en el trabajo que se presentan con mayor frecuencia y por parte de quién lo están percibiendo.

## MÉTODO

### Diseño

El siguiente estudio es de tipo descriptivo, debido a que busca conocer cuáles son las conductas tóxicas que presentan los trabajadores con mayor frecuencia y por parte de quien son realizadas.

### Participantes

La muestra estuvo conformada por 200 trabajadores de un Instituto de Salud Pública del Estado de Yucatán, siendo el 21% (n=42) hombres y el 78.5% (n=157) mujeres, el rango de edad fue de 21 a 64 años con un promedio de 39.02 (DE=9.53). Con respecto a la profesión, un 31% (n=62) indicó ser asistente médico, 30% (n=60) enfermeros, 24.5% (n=49) médicos y un 14.5% (n=29) trabajadores sociales.

### Instrumento

Para la obtención de los datos se utilizó la escala de *conductas tóxicas en el trabajo*, elaborado por Cetina, Aguilar y Ortega (2012), el cual se encuentra conformado por 36 reactivos en escala tipo Likert, con cinco niveles de frecuencia que van de “Casi nunca” a “Casi siempre” presentando enunciados sobre conductas tóxicas ejercidas sobre el participante. El instrumento cuenta con seis dimensiones teóricas (ver tabla 1), así mismo, presenta una consistencia interna de  $\alpha = 0.923$ .

### Procedimiento

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se informó a cada participante que contestarían un cuestionario sobre el ambiente laboral, lo cual tiene la finalidad de no sesgar sus respuestas. El miembro del equipo investigador explicó a los participantes las instrucciones y los objetivos del estudio, de igual forma se les aclaró que la información que proporcionen sería anónima y confidencial y que las publicaciones e informes que se realicen únicamente van a contener datos agregados y con fines exclusivamente académicos; las aplicaciones fueron tanto individuales como colectivas.

Concluidas las aplicaciones se procedió a la captura de datos en el programa estadístico SPSS versión 22, para un posterior análisis y discusión de los resultados.

**Tabla 11. Factores de la Escala de Conductas tóxicas**

Factores	Ejemplo de reactivos
Conductas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo (RD).	Hacen menos mis esfuerzos, logros y aciertos.
Conductas que desacreditan de forma personal y/o profesional la reputación (RP).	Manipulan lo que digo o hago para hacerme quedar mal.
Conductas que amenazan o agreden de forma física o verbal (AFV).	Se burlan de mí en público.
Conductas que ocasionan daño o pérdidas en herramientas, equipo o productos del trabajo (DPT)	Pierden o destruyen a propósito el trabajo que realizo.
Conductas que afectan la organización y contenidos del trabajo (RD).	Me encargan hacer cosas sin darme el tiempo suficiente
Conductas que limitan las oportunidades de contacto social (CC).	Me ignoran o dejan fuera de las reuniones y/o toma de decisiones.

## RESULTADOS

Primeramente, se encontró que, el 20% (n = 42) de los participantes mencionan que nunca han sido víctimas de conductas tóxicas dentro del trabajo, sin embargo, el 17% (n = 34) indicó haber experimentado muy seguido o siempre algunas de estas conductas, finalmente, el 63% (n=124) rara vez o a veces.

De la muestra total, se procedió a realizar una comparación de medias para conocer cuál de los seis factores obtuvo el mayor puntaje, encontrándose que las conductas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo, puntuaba más alto, Así mismo, los participantes mencionaron, en mayor frecuencia, que reciben este tipo de conducta parte de sus compañeros y jefes.

Por el contrario, las que limitan las oportunidades de contacto social, fueron las que aparecieron con menores puntajes (ver tabla 12).

**Tabla 12. Estadísticos descriptivos de los factores de la escala de conductas tóxicas**

Factor	Media	Desviación estándar
RD	1.37	.47
RP	1.24	.38
AFV	1.23	.46
DPT	1.19	.44
RD	1.11	.26
CC	1.06	.23

Con respecto al 17% que indicó haber experimentado muy seguido o siempre alguna de estas conductas, se encontró que, son las mujeres (80%, n=27) las que perciben que experimentan en mayor frecuencia las conductas tóxicas en comparación con los hombres (20%, n=7). De igual forma, y al buscar que puestos reportan mayores incidencias, se observa que son los asistentes médicos quienes están presentando mayores puntajes de conductas tóxicas teniendo un porcentaje de un 35.3% (n = 12). En segundo lugar, se encuentran los médicos con un 29.4% (n=10). Los que obtuvieron los menores índices fueron los trabajadores sociales, reportando un 11.8% (n=4). Finalmente, y con respecto al turno que reporta estar percibiendo mayores frecuencias estas conductas, se encuentra el vespertino con un 61.8% (n=21), mientras que el matutino obtuvo un porcentaje de 32.4% (n=11).

En relación al tipo de conducta que presentó mayor porcentaje de incidencia se encuentran a las conductas que amenazan o agreden de forma física o verbal, por el contrario, las conductas que afectan a la organización y contenidos del trabajo fueron las más bajas (ver figura 22).

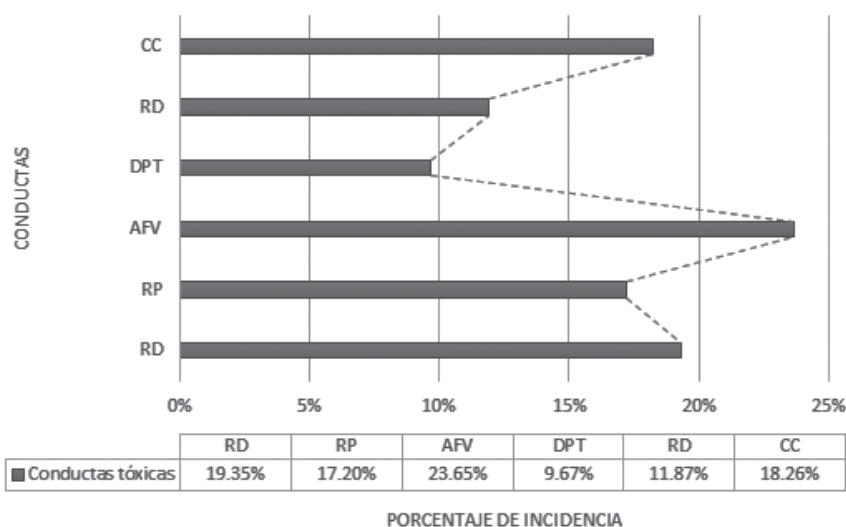
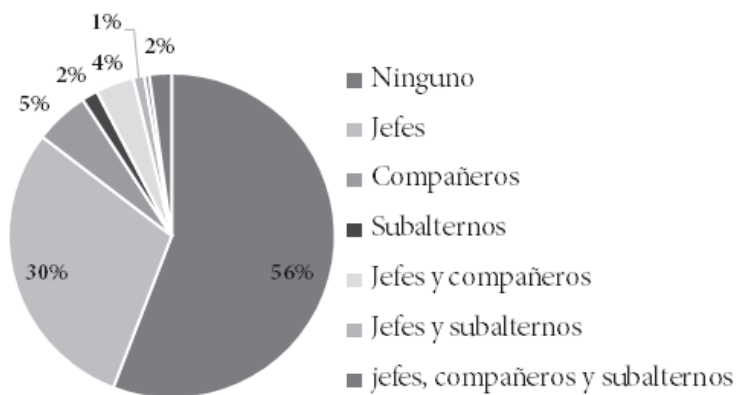


Figura 22. Conductas toxicas

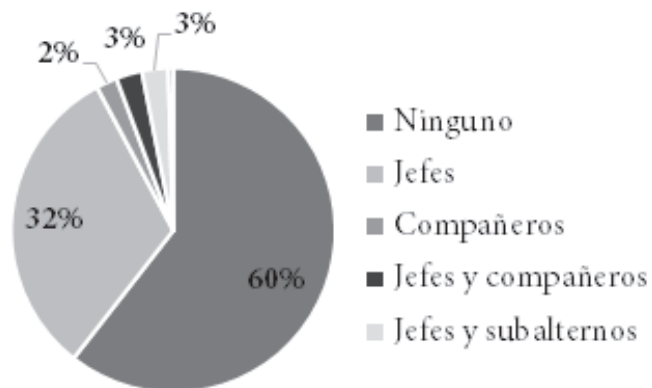
Con respecto a por parte de quien o quienes son percibidos como los que ejercen las conductas tóxicas, los participantes indicaron en su mayoría a los jefes como los principales actores, y en segundo puesto a sus compañeros. A continuación, se presentan los seis tipos de conductas tóxicas representados mediante gráficas de pastel, en las cuales se observan los porcentajes que la muestra otorga a cada una de las personas implicadas.



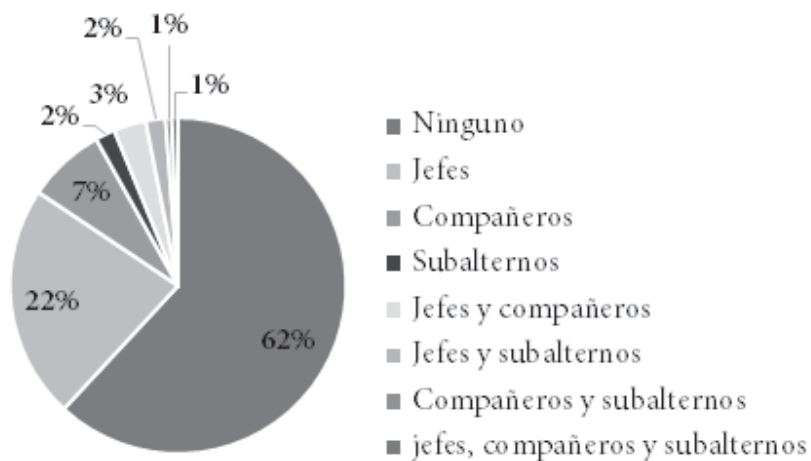
**Figura 23. Conductas que desacreditan de forma personal y/o profesional la reputación**



**Figura 24. Conductas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo**



*Figura 25. Conductas que amenazan o agreden de forma física o verbal*



*Figura 26. Conductas que ocasionan daño o pérdidas en herramientas, equipo o productos del trabajo*



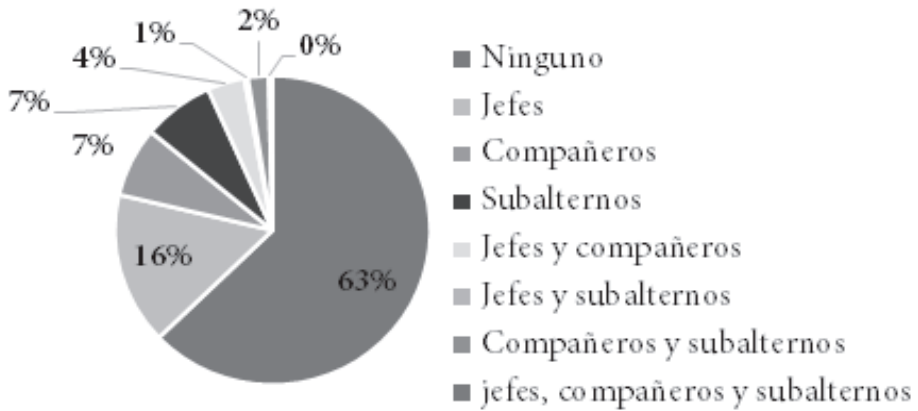


Figura 27. Conductas que afectan la organización y contenidos del trabajo

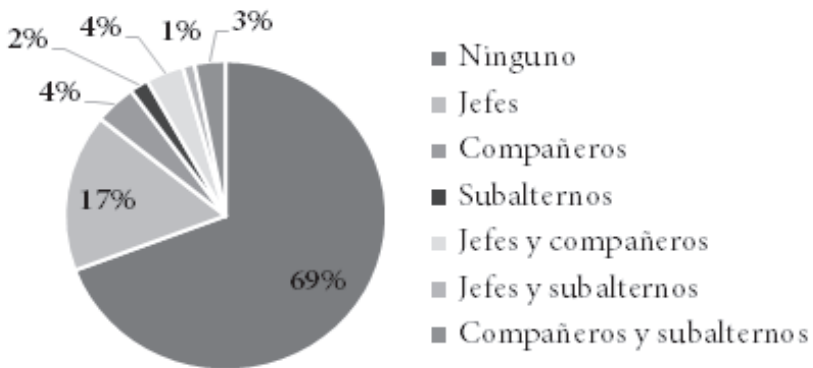


Figura 28. Conductas que limitan las oportunidades de contacto social

## DISCUSIÓN

Dentro de las organizaciones de trabajo se busca promover la creación de ambientes de desarrollo y crecimiento, así como combatir las conductas tóxicas que se puedan llegar a presentar. El caso omiso de estas conductas puede llegar a convertirse en un grave problema tanto por su prevalencia como por la repercusión negativa en la salud de los trabajadores y en sus resultados (Einarsen y Mikkelsen, 2003; Di Martino, Hoel, y Cooper, 2003; Matthiesen y Einarsen, 2004; Einarsen y Hauge, 2006).

El objetivo principal de este estudio fue conocer cuáles son las conductas tóxicas relacionadas con el acoso psicológico en el trabajo que se presentan con mayor frecuencia, así como quienes son los que las llevan a cabo.

Los resultados obtenidos demuestran que un 80% de la muestra manifiesta haber experimentado estas conductas, ya sea en mayor o en menor intensidad, sin embargo, se debe de tener en cuenta que el hecho de haber experimentado alguna conducta tóxica no es el único elemento a considerar para determinar que se trata de un caso de APT; para ello se deben de considerar otros factores como la intencionalidad y el carácter sistemático. Es importante identificar qué tipo de situación se está presentando, ya que un conflicto es diferente a el APT y plantea intervenciones diferentes.

Un aspecto de interés fue el hecho de encontrar que las conductas que limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo, fueron las que se presentaron con mayor frecuencia, siendo tanto los jefes como los compañeros los que las llevan a cabo. Para Riquelme (2006) los jefes son quienes suelen realizar con mayor frecuencia este tipo de conductas en comparación con los compañeros de trabajo. El resultado obtenido llama la atención pues los jefes tienen una mayor influencia para que los subordinados sean reconocidos y tengan oportunidades de crecimiento y ascenso en su trabajo. El que los compañeros también sean identificados como aquellos que realizan este tipo de conductas, plantea la necesidad de llevar a cabo acciones relacionadas con a) aspectos estructurales en donde se favorezca la justicia procedimental, distributiva y relacional en las decisiones sobre permisos, participación en cursos, promociones y ascensos; y b) aspectos culturales, en donde se favorezca el reconocimiento al esfuerzo y resultados de los colaboradores. Si bien estas acciones son de carácter organizacional, sientan las bases para una sana convivencia al reducir la influencia de comentarios o apreciaciones sin base de terceros en la toma de decisiones. De igual manera, una cultura en la que se privilegie el valor y las acciones de reconocimiento favorece la presencia de conductas positivas y desalienta o pone en evidencia las desviaciones de conducta a quienes hacen lo contrario.

De igual forma, se encontró que un 17% de la muestra, ha experimentado en mayor intensidad estas conductas, lo cual es similar a los porcentajes reportados por Trujeque y Gómez (2009), así como por Eirnarsen y Hauge (2006), quienes señalan que entre el 10% y 14% de los participantes de sus investigaciones habían experimentado conductas. Cabe recalcar que, ya sea uno o varios los afectados, el número de casos no debe de ser el único factor para intervenir o no, debido a que cada caso plantea una serie de repercusiones graves para el individuo y su entorno tanto en el ámbito laboral como familiar. El carácter tóxico de las conductas hace referencia tanto a sus efectos negativos como a su capacidad de contagio, que lleva al aumento de su incidencia, complejidad y gravedad.

Por otra parte, se observa de los datos obtenidos, que las mujeres reportan haber experimentado más conductas tóxicas que los hombres, lo cual coincide con lo encontrado por diferentes autores (Leymann, 1996; Vartia, 1996; Piñuel y Oñate, 2002; Trijueque y Gómez, 2009).

El tipo de conducta que presentó mayor porcentaje de incidencia, fue el que se refiere a amenazar o agredir de forma física o verbal. Esto plantea por una parte, la necesidad de identificar los factores que favorecen este tipo de interacción, como lo son aspectos culturales, manejo de emociones y la desconexión emocional.

De igual forma, el hecho de que aparezcan con mayor frecuencia plantea la necesidad de identificar si estos casos son reportados por las víctimas y los observadores, identificar si existen y si se conocen las consecuencias de manifestar este tipo de conductas, pero sobre todo qué hacen los jefes y las autoridades organizacionales ante su presencia.

EL estudio pone en evidencia la importancia de identificar la incidencia y categorización de las conductas tóxicas en los contextos laborales; con el fin de favorecer la modificación de las dinámicas laborales para generar un cambio que lleve a la construcción de organizaciones saludables (Garrosa, Carmona, Moreno y Sanz, 2015).

Se considera que sería necesario el estudiar esta variable en otras poblaciones para determinar si es generalizable o si se circunscribe únicamente a las características de la muestra. De igual forma se recomienda realizar un estudio con un enfoque cualitativo, el cual nos pueda proporcionar mayores conocimientos para ahondar sobre esta temática.

## REFERENCIAS

Artigas, M. (2007). Violencia en el trabajo. *Faces*, 13, (28). 71-85. Recuperado de [http://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/repositorio/FACES\\_n28\\_71-85](http://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/repositorio/FACES_n28_71-85). Pdf

- Cetina, T., Aguilar, C. Ortega, I. (2012). Validación factorial de una escala de conductas tóxicas en el trabajo. *Administración Contemporánea. Revista de investigación. IV* (17).
- Di Martino, V., Hoel, H., y Cooper, C. L. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. Dublin: Europe-an Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Einarsen, S. y Hauge, L.J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (3), 251-274.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E.G. (2003). *Individual effects of exposure to bullying at work. International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.
- Garrosa, E., Carmona-Cobo, I., Moreno-Jiménez, B., & Sanz-Vergel, A. (2015). El impacto emocional del incivismo laboral y el abuso verbal en el trabajo: el papel protector de la recuperación diaria. *anales de psicología*, 31(1), 190-198.
- González Trijueque, D., & Graña Gómez, J. L. (2009). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: prevalencia y análisis descriptivo en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 21(2).
- Hirigoyen, M. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*, Barcelona: Paidós.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Matthiesen, S. B., y Einarsen S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal Guide Consulting*, 32.335-56. doi: 10.1080/03069880410001723558.
- Pando, M., Aranda, C., Preciado, L., Franco, S. y Salazar, J. (2006). Validez y Confiabilidad del Inventario de Violencia o Acoso Psicológico en el Trabajo. *Revista de Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación el Psicología A. C.* 11 (2), 319-332.
- Pando, M., Aranda, C., Parra, L. y Gutiérrez, A. (2013). Determinación de mobbing y validación del inventario de Violencia y Acoso en el Trabajo (IVAPT) para Colombia. *Salud Uninorte*, 29 (3). 525-533. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81501811>
- Parés, M. (2006). *Fases del Acoso Moral en el Trabajo*. V Congreso Nacional Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, AMET, Oaxtepec, Morelos, México.
- Peña, F., Ravelo, S. y Sánchez, S. (2007). *Cuando el Trabajo nos Castiga. Debates Sobre el Mobbing en México*. México: EON.

- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico en el Trabajo*, Cantabria: Sal Terrae.
- Riquelme, A. (2006). Mobbing: Un Tipo de Violencia en el Lugar de Trabajo. *Ciencias Sociales Online*, 3(2). Recuperado el 16 de noviembre de 2008, de <http://www.uvm.cl/csonline>
- Trujillo, M., Valderrabano, M. y Hernández, R. (2007). Mobbing, Historia, Causas, Efectos y Propuesta de un Modelo para las Organizaciones Mexicanas. *Revista Innovar*, 17(29). Recuperado el 20 de diciembre de 2008, en [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co) <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/818/81802905.pdf>
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.



**LAS REDES SEMÁNTICAS NATURALES MODIFICADAS  
COMO HERRAMIENTA PARA LA INTERVENCIÓN  
EN EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO**

*Thelma Cetina Canto\**  
*Magdalena Escamilla Quintal\*\**  
*Cecilia Aguilar Ortega\*\*\**

**RESUMEN**

El acoso psicológico en el trabajo (APT) es un problema de salud dentro del ámbito laboral. Este tipo de violencia hace referencia al “deliberado y continuado maltrato verbal y moral hacia un trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo, que busca desestabilizarlo y minarlo emocionalmente para deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral y poder eliminarlo fácilmente del lugar que ocupa en la organización” (Piñuel, 2005). Las formas en que este fenómeno se presenta son diversas y su identificación puede facilitar la comprensión de la estructura de este fenómeno. Su prevención debe comenzar con la definición del término y su distinción de otros, ya que no todas las personas que dicen que están siendo acosadas lo están siendo necesariamente, y muchas otras no están conscientes de su situación porque no tienen elementos para conceptualizarla.

---

\* Universidad Autónoma de Yucatán, México.

\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, México.

\*\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, México.

En este trabajo se propone el uso de la técnica de redes semánticas naturales modificadas para conocer el significado psicológico de acoso psicológico en el trabajo. Para ejemplificar el uso de la técnica se presentan los resultados obtenidos a partir de una muestra de 137 alumnos de la licenciatura en Psicología de una Universidad Pública. Los principales hallazgos fueron: el abuso fue la definidora más importante, el maltrato aparece como uno de los conceptos centrales, sin embargo no existió consenso sobre qué tipo de conductas son las que se presentan y se considera que el hecho de que conceptualicen al ATP como una forma de violencia, puede facilitar su reconocimiento.

Palabras clave: Acoso Psicológico en el Trabajo, Violencia, Redes Semánticas Naturales.

**NATURAL SEMANTIC NETWORKS MODIFIED AS A TOOL  
FOR INTERVENTION IN PSYCHOLOGICAL HARASSMENT  
AT WORK ABSTRACT**

Psychological harassment at work (APT) is a health problem within the workplace. This type of violence refers to “deliberate and continuous verbal and moral maltreatment towards a worker, hitherto valid, adequate or even excellent in his performance by one or several co-workers, who seeks to destabilize and undermine him emotionally to deteriorate and To diminish their work capacity and to be able to eliminate it easily from the place they occupy in the organization “(Piñuel, 2005). The forms in which this phenomenon is presented are diverse and their identification can facilitate the understanding of the structure of this phenomenon. Its prevention must begin with the definition of the term and its distinction from others, since not all the people who say they are being harassed necessarily, and many others are not aware of their situation because they have no elements to conceptualize it. In this paper we propose the use of modified natural semantic networks technique to understand the psychological meaning of psychological harassment at work. To exemplify the use of the technique the results obtained from a sample of 137 students of the degree in Psychology of a Public University are presented. The main findings were: abuse was the most important defining factor, maltreatment appears as one of the central concepts, however, there was no consensus about what type of behaviors are present and the fact that they conceptualize ATP as A form of violence, can facilitate their recognition.

Key words: Mobbing, Violence, Natural semantic networks.



## Introducción

Las experiencias vividas en el trabajo contribuyen al decremento o incremento de la salud física y psicológica, de tal manera que ambientes tóxicos caracterizados por conductas violentas en sus diferentes modalidades influyen de manera negativa en la salud de los trabajadores, mientras que ambientes de desarrollo favorecen el desarrollo de sus potencialidades trayendo así beneficios no solo al propio individuo, sino también a la organización y por qué no decirlo a la nación, pues es bien sabido los costos que tienen los accidentes y enfermedades laborales en cuanto al uso de servicios médicos, incapacidades, así como las repercusiones sociales que tiene en los ámbitos familiar y social.

El contar con recursos humanos capacitados si éstos no se encuentran sanos puede ser visto como poco estratégico e irracional, ya que si se entiende que la salud no solo es ausencia de enfermedad, sino que implica un estado de armonía y equilibrio que lleva al desarrollo y puesta en práctica de las potencialidades, es de esperarse que los colaboradores que no experimenten estados de salud favorables tengan pocos deseos de permanecer y/o hacer bien su trabajo. Es a través de la función de seguridad e higiene que las organizaciones pueden contribuir al cumplimiento de la responsabilidad social que tienen las organizaciones, lo cual plantea no solo el considerar la prevención de accidentes y enfermedades, sino a contemplar el aspecto psicológico, el cual a diferencia del aspecto físico es más complicado de reconocer por las mismas implicaciones que tiene su definición y por tanto su reconocimiento, medición y atención.

Existen clasificaciones en las que se definen de manera operacional los diferentes agentes y riesgos, especifican niveles y tiempos de exposición, así como las consecuencias que tienen éstos en la salud física, todos estos datos facilitan el seguimiento de estos elementos; sin embargo en el caso de otros riesgos como lo son la percepción o presencia de la violencia no son tan claros. La violencia laboral es definida por la Organización Mundial de la Salud como: “El uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muertes, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”.

Un tipo particular de violencia laboral es la de carácter psicológico, la cual es vista ya como un problema de salud dentro del ámbito laboral. Este fenómeno es definido por Piñuel y Oñate (2001, en Lan Harremanak 2002, p38) como “el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente

con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”.

Algunos autores hacen referencia a este tipo de violencia o al conjunto de las conductas que lo conforman utilizando términos como: acoso moral (Hirigoyen, 2001; Barón, 2002; González de Rivera, 2002; Parés, 2006; Ausfelder, 2002), hostigamiento (Brosky, 1976, en Rojo y Cervera, 2005), presión laboral tendenciosa (Gimeno, 2004), bussing (Barbado, 2004), bullying (Einarsen, 2003; Vartía, 1996, 2006); mobbing (Barón, 2002; Leymann, 1990 y Piñuel 2001). De lo anterior, se concluye que no hay una definición legal del término APT y sus sinónimos, ni una definición que sea comúnmente aceptada hasta hoy en ningún país (Gimeno, 2004); pero si debe haber una directa relación de causa entre el trabajo y los efectos psicológicos que el acoso produce (Rojo y Cervera, 2005).

La violencia psicológica vaya o no acompañada de violencia física, suele prolongarse a lo largo del tiempo, lo cual puede contribuir en cierta forma a que nos acostumbremos a ella, de tal manera que quienes la experimentan, pero también quienes los rodean pueden experimentar dudas sobre si esta condición existe, su gravedad y sobre si deben o no de estar haciendo algo al respecto (Hirigoyen, 2001). Independientemente de la forma en que se le llame a este fenómeno o la forma en que se le defina, los autores coinciden en conceptualizarlo como una forma de violencia en donde la sutileza con que se realizan las acciones hostiles, hacen complicada su identificación y por tanto su denuncia.

Su prevención debe comenzar con la definición del término y su distinción de otros, ya que no todas las personas que dicen que están siendo acosadas lo están siendo necesariamente, y muchas otras no están conscientes de su situación porque no tienen elementos para conceptualizarla.

La inquietud de comprender el fenómeno estudiado nos lleva necesariamente a tomar en cuenta a la Etnopsicometría, campo propuesto y definido por Reyes Lagunes como una teoría que permita lograr que la medición sea culturalmente relevante. La inquietud persistente de esta autora le ha llevado a proponer entre otras muchas cosas la necesidad de plantear las siguientes preguntas antes de iniciar la tarea: ¿qué se quiere medir?, ¿en quién se quiere medir? y para qué se quiere medir (Reyes Lagunes, 1993).

Para facilitar la conceptualización del APT se propone el uso de la técnica de Redes Semánticas Naturales Modificadas. De acuerdo con Figueroa, González y Solís (1981) la red semántica de un concepto es “aquél conjunto de conceptos elegidos por la memoria a través de un proceso reconstructivo

y no está dada tan sólo por vínculos asociativos, sino también por la naturaleza de los procesos de memoria que eligen los elementos que la integran” (Figuerola et al., 1981, p.449).

Uno de los postulados básicos de las redes semánticas, es el que señala que la información contenida en nuestra memoria a largo plazo se encuentra organizada internamente de alguna manera, por lo cual esta técnica requiere que se parta de un concepto central o estímulo (nodo). A partir de éste los sujetos formularán una lista de definidoras, a las cuales se les asignará un peso (valor semántico), de tal manera que la importancia de cada una de ellas dependerá también del orden (distancia semántica) en que se presenten.

Reyes Lagunes (1993) propone modificaciones a la técnica de redes semánticas naturales, estando entre una de sus recomendaciones el agrupar aquellas definidoras que se usen en singular o plural y masculino y femenino exclusivamente cuando se construyan pruebas. Entre las modificaciones propuestas por Reyes Lagunes se encuentra una nomenclatura diferente para referirse a los valores, que de acuerdo con Góngora Coronado (2000) “parte de principios más lógicos como son las siglas de las palabras” (p.86). La técnica propuesta por Reyes Lagunes (1993) consiste básicamente en: solicitar a la persona que defina con la mejor claridad y precisión al estímulo que se le presenta, mediante el uso de cómo mínimo cinco palabras sueltas que considere están relacionadas con éste. Una vez realizada esta tarea se solicita que cada persona lea sus propias definidoras y le asigne números en función de la relación, importancia o cercanía que considere tiene para el estímulo. A pesar de que no existe un tiempo establecido para realizar la tarea, se suelen otorgar tres minutos para formular las definidoras y un minuto para ordenarlas antes de pasar al siguiente estímulo.

Los diferentes valores que se obtienen en esta técnica se presentan a continuación utilizando la nomenclatura propuesta por Reyes Lagunes (1993):

1. Tamaño de la red (TR), el cual se refiere al número total de las diferentes definidoras producidas por los sujetos.
2. Peso semántico (PS) de cada una de las definidoras, el cual se obtiene a través de la suma de la ponderación de la frecuencia por la jerarquización asignada por el grupo, donde los uno (más cercanos) son multiplicados por 10, los números dos se multiplican por 9, los tres por ocho, así hasta llegar al 10 que es multiplicado por 1.
3. Núcleo de la Red (NR) conformado por todas las definidoras que surgen a partir del estímulo antes del punto de quiebre.
4. Distancia Semántica Cuantitativa (DSC) entre los elementos del NR, que se obtiene asignándole a la definidora con peso semántico más alto el

100% y produciendo los siguientes valores a través de una regla de tres simple a partir de ese valor.

5. Índice de Consenso Grupal (ICG), el cual se obtiene a partir del porcentaje total de las definidoras en las que concuerdan los sujetos de los diversos grupos estudiados.
6. Carga Afectiva (CA), la cual se obtiene al clasificar las definidoras como positivas, negativas o descriptivas.

En este estudio se propone el uso de la técnica de Redes Semánticas Naturales para facilitar la conceptualización del APT. El uso de la técnica provee información que permite: conocer y analizar la construcción de significados, pero también proporciona recursos para contrastar diferentes conceptualizaciones y encontrar puntos de apalancamiento para el diseño de estrategias de cambio. A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la técnica, así como algunas sugerencias para favorecer el análisis y comprensión del concepto de APT.

### **Método**

Participaron 137 alumnos de la licenciatura en Psicología de una Universidad pública, de los cuales 109 fueron mujeres y 28 hombres que cursaban la asignatura psicología organizacional que corresponde a los semestres intermedios de la carrera de licenciado en Psicología. La muestra fue de tipo no probabilística accidental. Como instrumento, se utilizó un cuadernillo en donde la primera hoja contenía las instrucciones y el cuestionario demográfico, en la segunda hoja se utilizó como estímulo la frase: “Acoso psicológico”, la cual se colocó en la parte superior de la hoja.

### **Procedimiento**

El instrumento se aplicó de manera colectiva a los sujetos, y el tiempo promedio empleado fue de 15 minutos. Se les pidió a los participantes que realizaran dos tareas: primero que escribieran, al menos cinco palabras sueltas (sustantivos, adjetivos, verbos y adverbios) para el estímulo; y segundo, que jerarquizaran las palabras de su lista de acuerdo con la importancia que cada una tuviera con relación al estímulo, para ello se les pidió que le asignaran el número uno a la palabra más importante, el número dos a la segunda palabra más importante y, así sucesivamente.

Con las respuestas dadas a la palabra estímulo, se realizó un análisis siguiendo los lineamientos establecidos por la técnica de Redes semánticas modificadas (ya descrito en el apartado anterior). Posteriormente, se

determinó el núcleo de red (NR) a partir del punto de quiebre según la distancia semántica DSC.

Si bien la técnica de RSN es una herramienta valiosa para la construcción de instrumentos culturalmente relevantes, también puede ser utilizada en procesos de intervención.

Si bien en los reportes de investigación en donde se utiliza la técnica descrita, no se suele presentar el proceso de análisis de todas las definidoras en donde se consignan el número de menciones y la ponderación, se considera que su presentación junto con preguntas generadoras puede favorecer la socialización y construcción de significados de manera colectiva. Este conjunto total de definidoras junto con los datos que indican su frecuencia e importancia puede servir de insumo para el proceso de socialización y construcción colectiva de significados. Se puede aplicar la técnica de RSN al inicio de una sesión de trabajo (plática, taller, discusión de equipos de trabajo en reuniones, etc). Independientemente de que esa información se procese y analice posteriormente, la técnica favorece que los participantes tengan elementos para verbalizar su conceptualización inicial, sus implicaciones y puedan compartirla y discutirla con el grupo en los espacios preparados para ello. Así mismo, proporciona información para comparar las conceptualizaciones propias con la o las propuestas en la acción o estrategia organizacional.

Por ejemplo, se pide que se formen grupos y que compartan sus listados y que a partir de estos y de los conocimientos generados en el intercambio, elaboren su definición del concepto estímulo. Posteriormente se les presenta la definición que guía la intervención y se pide que identifiquen los elementos en los que coinciden. Se promueve un análisis a través de preguntas clave que lleven a descubrir las implicaciones que tiene el uso de palabras que no definen el fenómeno estudiado, así como de ignorar o no considerar conceptos clave en su definición. Se puede privilegiar la conexión entre el nivel ontológico, gnosológico y epistemológico.

Con el listado de palabras se puede pedir que creen categorías, el análisis favorece la discusión y por tanto una mayor comprensión del fenómeno y favorece la toma de conciencia de una postura en cuanto al concepto.

## RESULTADOS

Se realizó un análisis de las respuestas dadas a la palabra estímulo “Acoso Psicológico en el Trabajo”. Se obtuvo un TR de 123 definidoras. Se encontraron palabras que hacen referencia a elementos centrales de la definición de

APT como lo son su caracterización como un tipo de violencia y maltrato, que implica abuso, que atenta contra el respeto y dignidad de la persona y que el incomodar es una de sus finalidades. En estos aspectos, hubo un mayor consenso, tal y como lo indican sus PS.

Otra de las palabras que integró el NR fue hostigamiento, la cual es usada como sinónimo de acoso en la literatura adhoc. Cabe señalar que no aparecieron en la red otros sinónimos o nombres que recibe el APT como lo son el mobbing, o bossing. En la tabla 1 se pueden ver las palabras que conformaron el NR para el estímulo “Acoso Psicológico en el trabajo”.

**Tabla 13. Núcleo de la Red (NR) para el estímulo “Acoso Psicológico en el Trabajo”**

Definidores N=123	PS	DSC
Abuso	376	100
Falta de respeto	179	47.60
Maltrato	149	39.62
Incomodidad	118	31.38
Hostigamiento	113	30.05
Violencia	105	27.92

El NR quedó conformada por las seis palabras con los pesos semánticos más altos; es decir, por las palabras que tienen mayores menciones pero que también obtuvieron mayor jerarquía al ser priorizadas. El concepto que se privilegia al definir el APT es el abuso, el cual obtuvo el mayor peso semántico y que guarda una distancia de más del doble con la segunda definidora que es falta de respeto. La DSC entre las demás palabras es similar (Ver tabla 1).

En la tabla generada para obtener los PS y la DSC se puede observar que 42 participantes (30.65%) mencionan el abuso como definidora del APT. (Ver Tabla 14) donde se presentan parte de los datos utilizados para el cálculo de las ponderaciones.

La Red también quedó conformada por conceptos que hacen referencia a causas, consecuencias, conductas características y actores; pero la frecuencia con la que se presentaron fue poca (no más de 10 sujetos) y/o obtuvieron una baja calificación en la ponderación.

El NR consta de 6 palabras, de tal manera que 118 palabras quedaron fuera de ella. Ninguna de las 118 palabras obtuvo más de 10 menciones, entre ellas se encontraron palabras que pueden ser categorizadas como

causas, consecuencias, tipos de conductas, actores, adjetivos calificativos, etc. Al analizar las categorías, en la relacionada con las conductas que caracterizan o definen el APT solo se pudo identificar una subcategoría, la de conductas verbales, en donde se ubicaron palabras como: insultar, agresión verbal, palabras obscenas, palabras ofensivas, etc.

**Tabla 14. Valores para la obtención de los PS para el estímulo “Acoso Psicológico en el Trabajo”**

	Frecuencia e importancia					Total de menciones
	1	2	3	4	5	
Definidoras	1	2	3	4	5	
Abuso	13	16	11	2		42
Falta de respeto	12	3	4			19
Maltrato	6	6	1	3	1	17
Incomodidad	3	9		1		13
Hostigamiento	7	4		1		12
Violencia	3	4	4	1		12

### Conclusiones y discusión

El APT es un tipo de violencia que se caracteriza por la sutileza con la que se presenta, ya que a pesar de las graves consecuencias que puede tener para la salud física y psicológica de la víctima, ésta suele tener dudas a lo largo del proceso sobre si este fenómeno es intencional, su tipo o grado de responsabilidad para que le suceda e irónicamente sobre si las conductas vividas pueden ser consideradas o no como agresiones. Esta confusión puede ser compartida por otros miembros organizacionales, quienes llegan a ver las agresiones como formas normales de convivencia y no como conductas violentas; es decir, se llega a normalizar y por tanto tolerar y hasta alentar su manifestación. De ahí la importancia de reconocer el APT como un tipo de violencia. Los participantes de este estudio caracterizan el APT con seis principales definidoras:

- Abuso: este concepto hace referencia a la posición de vulnerabilidad de la víctima y de poder del agresor. Conceptualmente el grupo define el APT como abuso, pero eso no significa que necesariamente identifique las conductas cuando se presentan como tales.
- Falta de respeto: esta definidora trata sobre la violación de derechos, de atentar contra la dignidad del individuo. En la literatura sobre APT se menciona que el agresor busca atentar contra la estima y confianza



de la víctima, a través de conductas que buscan avergonzarlo y/o humillarlo. Esta tarea se facilita porque el agresor e incluso los observadores experimentan desconexión emocional.

- Maltrato: esta definidora al igual que la anterior, también hace referencia a la violación de los derechos del individuo.
- Incomodidad: esta definidora puede hacer referencia a la intencionalidad de las conductas del agresor, pero también al sentir de la víctima. Este elemento debe de ser enfatizado en los procesos de intervención, en donde debe de visualizarse el efecto negativo que tienen las conductas del APT, que no son simples bromas o estilos de convivencia.
- Violencia: el APT es diferente al conflicto, el APT es un tipo de violencia y como tal debe ser abordado. Quien vive violencia, es decir, la víctima debe de ser protegido. La intervención debe ser pertinente, es decir no debe de ser abordada con estrategias de mediación propias del manejo de conflicto, ya que éstas aumentan la vulnerabilidad de la víctima.
- Hostigamiento: esta definidora aparece como sinónimo de Acoso en la literatura sobre APT, para algunos autores hace referencia a la recurrencia y connotación negativa de las conductas que caracterizan el fenómeno estudiado. Hace referencia a molestar y perseguir, es decir a seguir al que va huyendo de manera continuada, esta continuidad o forma sistemática es otro de los elementos que aparecen en la definición de ATP; la aparición de esta definidora es relevante, ya que se requiere diferenciar entre la manifestación de una conducta aislada y un proceso de ATP.

Solamente parece haber un mayor consenso en el grupo sobre las conductas que implican agresión verbal como parte de este fenómeno. Esto plantea la necesidad de reconocer otro tipo de conductas como las que: a) limitan las oportunidades de reconocimiento y desarrollo en el trabajo, b) desacreditan de forma personal y/o profesional la reputación, c) amenazan o agreden de forma física, d) ocasionan daño o pérdidas en herramientas, equipo o productos del trabajo, e) afectan la organización y contenidos del trabajo y f) limitan las oportunidades de contacto social.

Si bien se reconoce la utilidad de la técnica de RSN por los resultados que genera para la construcción de instrumentos culturalmente pertinentes, así como para la construcción y socialización de conceptualizaciones; no se le da el mismo reconocimiento a su potencial para privilegiar su uso como herramienta facilitadora en procesos de sensibilización y de análisis.



Los resultados de la técnica son valiosos, al igual que los aprendizajes que se pueden dar a partir de la participación (cuando se contesta el instrumento), el procesamiento de información, así como en la discusión y socialización de los resultados. El hacer partícipes en los diferentes momentos de la técnica a diferentes poblaciones con las que se busca intervenir con relación a la temática de interés, facilita la comprensión del fenómeno y puede generar un mayor compromiso en la participación para erradicar este tipo de violencia.

## REFERENCIAS

- Ausfelder, T. (2002). *El Acoso Moral en el Trabajo*. Barcelona: Océano-Ámbar.
- Barbado (2004). El Acoso Psicológico en el Ámbito Laboral (Mobbing). Su tratamiento en la jurisprudencia Española. Publicado en Jurisprudencia Argentina, Buenos Aires, 27-10-04, T, 2004-IV fascículo 4.
- Barón, M. (2002). Afrontamiento Individual del Acoso Moral en el Trabajo a Través de los Recursos de Negociación, *Revista de Relaciones Laborales*, 7(4). 135-154.
- Einarsen, S. (2003). *El Concepto de Bullying en el Trabajo. Tradición Europea. Abuso Emocional en el Área de Trabajo. Perspectiva internacional en la Investigación y Práctica*. Londres: Taylor y Francis.
- Figuroa, N., González, E. Y Solís, V. (1981). Una aproximación al problema del significado: Las Redes Semánticas. *Revista Latinoamericana de Psicología Social y Personalidad*, 13, (3), 447-458.
- Gimeno, L. (2004). *Presión Laboral Tendenciosa: El Mobbing Desde la Optica de Un Juez*. España: LexNova.
- Góngora Coronado, E. (2000) *El enfrentamiento a los problemas y el papel del control, una visión etnopsicológica en un ecosistema con tradición: Tesis de Doctorado no publicada*, Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F.
- González de Rivera, J. (2002). *El Maltrato Psicológico. Como defenderse del Mobbing y otras Formas de Acoso*. Madrid: Espada Calpe.
- Hirigoyen, M. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*, Barcelona: Paidós.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, Vol. 5, pp. 119-26.
- Parés, M. (2006). *Fases del Acoso Moral en el Trabajo*. V Congreso Nacional Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, AMET, Oaxtepec, Morelos, México.

- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico en el Trabajo*, Cantabria: Sal Terrae.
- Piñuel, I. y Oñate, A. (2002). La prevalencia del Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo en España. *Revista de Relaciones Laborales de la UPV, Lan Harremanak*, 7(2), 35-62.
- Reyes-Lagunes, I. (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 9, (1), 81-97.
- Rojo, J. y Cervera, A. (2005). *Mobbing o Acoso Laboral*. España: Tebar.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2). 203-214
- Velázquez, M. (2005). *Mobbing, Violencia Física y Estrés en el Trabajo. Aspectos Jurídicos de los Riesgos Psicosociales*. Barcelona: Gestión 2000.

**RELACIÓN EMPLEO, FAMILIA Y SALUD:  
UNA APROXIMACIÓN AL ESTADO  
DE LA INVESTIGACIÓN EN COLOMBIA<sup>7</sup>**

*Adaneys Álvarez Ramirez\*\**

**RESUMEN**

El presente capítulo tiene como objetivo, realizar una reflexión crítica de la investigación en Colombia sobre la relación empleo, familia y salud. En primera instancia, se describen las principales investigaciones, sus campos, hallazgos, y su relación con líneas de investigación desarrolladas en otros países. Finalmente se aporta un análisis del alcance y de los límites del estado de la investigación sobre el tema. Las investigaciones revisadas muestran que tanto aquellas relacionadas con el impacto que puede tener las responsabilidades laborales en la dimensión familiar como las explicitadas en términos de conciliación trabajo-familia en nuestro contexto colombiano, y aún más en lo local, son incipientes. Aunado a esto, falta mayor gestión por parte del sector estatal y empresarial colombiano en lo relacionado

---

<sup>7</sup> Capítulo de reflexión derivado del proyecto de investigación titulado “Trabajo y vida cotidiana: explorando las relaciones entre empleo y familia en mujeres y hombres con responsabilidades familiares parentales, empleados en el gran comercio y habitantes de la ciudad de Cali”. Universidad de San Buenaventura Cali - Facultad de Psicología - Grupo de Investigación Estéticas Urbanas y Socialidades (GEUS) - Avenida 10 de mayo, La Umbría, Vía a Pance, Cali-Colombia

\*\* Universidad de San Buenaventura, Colombia. Aalvarez01@usbcali.edu.co

con el diseño e implementación de políticas, programas y planes de acción, orientados a facilitar la relación de la interface trabajo-familia. Encontrar respuestas a las tensiones entre lo laboral y lo personal, resulta importante ya que la correspondencia del trabajo productivo y reproductivo, que surgieron en un modelo de sociedad industrial, es completamente opuesto y distinto al que hoy se enmarca dentro de un modelo de sociedad flexible. Ampliar el espectro investigativo sobre esta temática podría no solo centrar el interés del mundo académico, sino que sería una manera de exigir a los actores gubernamentales y de los sectores privados, la importancia de centrar la atención en las personas trabajadoras y reconocer sus familias como parte integral de las mismas, evitando así el desbalance en estas dos esferas, el cual puede traer consecuencias negativas en la salud de las personas. De otra parte, poder identificar el coste de no tener políticas y/o programas de conciliación trabajo-familia marcaría una ruta que puede determinar la relación costo-beneficio.

**Palabras claves:** Trabajo-familia, vida laboral, balance empleo-vida no laboral, equilibrio empleo-familia, calidad de vida, salud.

## INTRODUCCIÓN

La familia y el trabajo, históricamente se han constituido en dos esferas estructurantes de la vida social y la vida personal, las cuales no solo son referentes de organización social y de valor a la existencia humana sino que se constituyen como dos dimensiones que marcan una interacción recíproca, que dependiendo de las exigencias de rol establece o no una relación equilibrada, que puede tener resultantes en la salud ya sea positivas o negativas. Si los roles laborales se compaginan con los roles familiares marcan una relación de balance; si, las demandas de lo laboral impide la ejecución del rol en lo familiar, marcan una relación negativa ya que genera tensión e insatisfacción (Felman, Vivas, Zaragoza y Gómez, 2008).

Navarro (2004) anota que el trabajo y la familia son las dos redes sociales más significativas con que los seres humanos se relacionan entre sí y con la sociedad en su conjunto, y en las que las personas pasan la mayor parte del tiempo. En este orden de ideas, Marín, Infante y Rivero (2002) plantean que el trabajo y la familia son dos ámbitos importantes para el desarrollo personal y social de los ciudadanos. Se puede decir que, la familia y el trabajo se constituyen en dos ejes centrales de la vida de hombres y mujeres, ambos generadores de desarrollo y satisfacción. El primero, se convierte en una dimensión donde hombres y mujeres se ven influenciados por diferentes

roles que deben asumir y a los cuales no pueden renunciar fácilmente. El segundo, se convierte en un espacio que permite tanto el desarrollo personal como el profesional y en el cual se colocan a disposición de otros, las capacidades, conocimientos y experticias.

El objetivo de este capítulo es realizar una reflexión crítica de la investigación en Colombia sobre la relación entre empleo, vida familiar y salud. En primera instancia, se describen las principales investigaciones, sus campos, hallazgos, y su relación con líneas de investigación desarrolladas en otros países. Finalmente se aporta un análisis del alcance y de los límites del estado de la investigación sobre el tema.

### **RELACIÓN TRABAJO-FAMILIA**

El origen de la investigación sobre relación trabajo-familia surge más o menos en los años 70, donde se observó que lo laboral tenía injerencia en la vida familiar y viceversa, en tanto que cada una de estas dimensiones plantea formas de ser y actuar. Así, ideas, actitudes, experiencias, sentimientos y emociones son constitutivos de esta implicación, Desde esta perspectiva se entendía trabajo y familia como dos sistemas interdependientes, que marcaron las bases teóricas para comprender el fenómeno desde las teorías de contaminación y congruencia. (Clarck, 2000; Avendaño y Román, 2004). Los trabajos de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, y Rosenthal (1964), abrieron lo que más adelante permitiera reconocerse como las bases teóricas de esta relación, la teoría del rol, que básicamente sustentó que dependiendo de las exigencias de éste podría generarse tensión pudiendo llevar a una interferencia un rol sobre el otro (Álvarez y Testa, 2012). Para Kats y Kahn (citados por Otálora, 2007) “los roles son un conjunto de acciones recurrentes del individuo que se interrelacionan con las acciones repetitivas de los demás para obtener los Resultados deseados” (p.12). Posteriores avances y específicamente los planteados por Greenhaus y Beuttel (1985), centraron su atención a partir de la teoría interrol, señalando que dicha relación desde una perspectiva negativa a la que denominaron conflicto trabajo-familia, la cual definieron, como un conflicto inter-rol en el cual las presiones y exigencias que provienen de un rol (trabajo o familia) hacen que se dificulte la participación plena en el otro rol asumido, ya sea en el trabajo o la familia. Avendaño y Román (2004), plantean que en los años 90, se ha tratado de explicar la relación trabajo-familia desde la teoría de equilibrio de roles, la cual dicen estos autores, permiten reconocer la organización que las personas establecen para conseguir un equilibrio entre ellos.

## ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN

La nueva realidad social y la dinámica en el mundo del trabajo, han permitido centrar la mirada en la interacción trabajo-familia, y en las implicaciones que ésta tiene en la subjetividad de las personas; cada vez se hace prioritario reconocer la necesidad de buscar acciones que permitan compatibilizar el ámbito de lo laboral con lo familiar, minimizando al máximo la ocurrencia de sobrecarga en las exigencias de cumplimiento de rol y las implicaciones negativas en la salud física y mental de las personas; así lo muestra, los desarrollos investigativos y de intervención a nivel mundial sobre la temática de empleo, vida familiar y salud, las cuales se relacionan con el impacto que puede tener las responsabilidades laborales en la dimensión familiar, como las explicitadas en términos de prácticas de conciliación trabajo-familia.

En lo referente a nuestro contexto colombiano, y aún más en lo local, en el campo investigativo y de intervención, se puede decir que el tema es aún incipiente. Sin embargo, existen ciertos antecedentes que dan cuenta de la conciencia y preocupación sobre este problema. A continuación se realiza una descripción analítica de cómo y en qué línea de investigación se ha desarrollado la temática en nuestro contexto, discutiendo los vacíos y limitaciones frente al desarrollo del tema a nivel internacional.

De acuerdo con lo anterior, la mayoría de las investigaciones sobre el tema en la relación trabajo-familia se han desarrollado en la dirección trabajo-familia, específicamente desde el modelo teórico de conflicto interrol. En este sentido, se destaca que las demandas de lo laboral obstaculizan el cumplimiento de las exigencias de roles familiares. Las investigaciones realizadas por Otálora (2007); Álvarez y Gómez (2011); Caballero (2014) en Bogotá y Cali, respectivamente, plantean la relación trabajo familia desde el conflicto de rol, ponen variables desde la esfera de lo laboral como antecedentes del conflicto trabajo-familia; los resultados demostraron que la sobrecarga en ambos ámbitos se relaciona positivamente con el conflicto trabajo-familia y éste con el estrés laboral. En este mismo orden de ideas, investigaciones como la realizada por Gutiérrez y Vanegas (2013); Gutiérrez y Reyes (2016); Gómez, Perilla y Hermosa (2015) en las ciudades de Bogotá y Manizales, señalan que el tiempo y la tensión en el trabajo interfieren negativamente en el rol familiar.

Con relación a las investigaciones enfocadas a identificar las consecuencias que tiene el trabajo sobre la esfera de lo familiar tanto a nivel de lo individual como organizacional, los estudios encontrados a nivel nacional, dejan ver un elemento importante a destacar en la implicación

de esta relación en la salud y bienestar de las personas. Ejemplo de esto, lo constituyen las investigaciones realizadas por Álvarez y Gómez (2011); Gómez (2004); Gómez, Perilla y Hermosa (2015) que demostraron que el conflicto trabajo-familia tiene una incidencia negativa en la salud mental y física de las personas; el conflicto trabajo-familia es un moderador en la asociación de condiciones laborales negativas y el síndrome de burnout. En este sentido, la tensión laboral y el conflicto trabajo-familia se asocian con los componentes del burnout (agotamiento emocional, despersonalización y realización personal), existiendo mayor depresión en quienes experimentan mayor tensión laboral y menos facilitación del trabajo hacia la familia. La investigación de Álvarez y Gómez (2011), encontró una relación negativa entre bienestar y el conflicto trabajo-familia, en tanto que las personas manifestaron síntomas físicos como gastritis, fatiga, cefaleas, y síntomas psicológicos relacionados irritabilidad y ansiedad.

De acuerdo con lo anterior, vale destacar que la literatura revisada muestra la tendencia de la investigación de la relación trabajo-familia en Colombia, desde una perspectiva del conflicto de rol sigue siendo incipiente, sí se compara con la revisión de la literatura a nivel internacional, la cual muestra desarrollos significativos en el tema de la relación trabajo-familia tanto a nivel teórico como empírico desde distintos espectros de la relación. De este mismo modo, podría plantearse que el desarrollo incipiente sobre el tema, genera vacíos en la comprensión real de este fenómeno si se tiene en cuenta que hoy día es cada vez más difusos los límites entre cada una de estas dimensiones.

En concordancia con esto, el desarrollo investigativo sobre el tema se encuentra en los trabajos realizados por Greenhaus y Beutell (1985), desde la teoría del conflicto inter-rol plantean que cuando se presenta una dificultad entre dos roles que son asumidos por una misma persona; dicha dificultad es representada por la presión que proviene de uno de los roles y que impide o dificulta el desempeño satisfactorio en el otro, es decir, hace incompatible el uno con el otro; en este sentido, se podría pensar que las personas al asumir distintos roles podrían verse enfrentadas a una exigencia en su desempeño, lo cual dependiendo de los recursos propios de la persona y de su entorno afectaría positiva o negativamente (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoech y Rosenthal, citados por Otálora, 2007). Estudio realizado en Finlandia por Kinnunen y Mauno, (1998) examinaron la prevalencia, antecedentes y consecuencias del conflicto trabajo-familia entre mujeres y hombres empleados mostrando que éste era definido por las mujeres por variables de trabajo, como por ejemplo, empleo a tiempo completo, relaciones de liderazgo pobre; contrario a lo que sucedió con los hombres, el

cual estuvo definido por el nivel de educación y el número de niños que vivían en la casa. Desde esta perspectiva los resultados permitieron concluir que el conflicto trabajo-familia tuvo consecuencias negativas en el bienestar familiar. De igual forma Paterna y Martínez, (2002), analizaron la compatibilidad de trabajo y familia, centrandó su investigación en conocer si las mujeres percibían sobrecarga de roles y en qué medida pueden hacer compatibles los roles familiares y laborales. Los resultados señalan que se cumple la hipótesis: cuando las mujeres perciben una sobrecarga de rol también perciben una mayor dificultad en dicha compatibilización y una percepción negativa de las condiciones laborales y una menor satisfacción en el trabajo. De igual forma, Cantera, Cubells, Martínez, y Blanch, (2009) encontraron en su investigación, que la carga familiar y la responsabilidad doméstica influye en la valoración de la familia y del trabajo.

En esta misma línea O'Driscoll, Brough y Calliath (2004), llevaron a cabo una investigación en Nueva Zelanda, donde el objetivo era evaluar las relaciones entre conflicto trabajo – familia, bienestar psicológico, satisfacción laboral y familiar, junto con el apoyo social de colegas del trabajo y miembros de la familia; los resultados mostraron altos de niveles de conflicto trabajo-familia. En conclusión el estudio encontró que las percepciones de interferencia entre el trabajo y la vida familiar estaban asociados con la no satisfacción en el trabajo y la vida de familia, de la misma manera el conflicto trabajo-familia reduce los sentimientos de bienestar, reflejado por el incremento de estrés. Los hallazgos de este estudio son coherentes con el realizado por Roman, Avendaño y Tomicic (2004) ya que señalan que la centralidad de un dominio y la debilidad de sus fronteras traen como consecuencia un menor equilibrio entre la relación trabajo-familia y mayor conflicto interol.

Por otra parte, Juárez (2007), en México encontró que su vida laboral afecta su vida familiar en aspectos como lo económico, el humor y el tiempo de estar con la familia principalmente. En general, se observó que lo laboral afecta más al contexto familiar, porque se agregan categorías muy importantes como el aspecto económico o el tiempo para compartir con la familia. Estudios más recientes permiten corroborar los hallazgos frente a la relación trabajo-familia, así lo demuestran Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark y Balties (2011), en su estudio de meta análisis en Norteamérica, plantean que aspectos relacionados con características de trabajo (tipo de tarea, autonomía en el trabajo, responsabilidad familiar); factores de estrés en el trabajo (estrés laboral, conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobre carga de rol); Apoyo (apoyo de compañeros) y personalidad (locus de control y afecto negativo) se constituyen antecedentes del conflicto trabajo-familia.



Ahora bien, la revisión de estudios a nivel internacional también muestra el desarrollo investigativo relacionado con las consecuencias que puede resultar de la relación trabajo-familia, específicamente en la salud y bienestar de las personas. Ejemplo de esto, lo constituyen los estudios realizados por Blanco y Feldman (2000), referidos a la influencia del trabajo y las responsabilidades del hogar en la salud de mujeres docentes universitarias de la zona metropolitana de Caracas; este estudio encontró que las mujeres son más propensas a generar tensión en el rol familiar dado que ésta tiene una carga mayor en actividades del hogar. Los resultados de la investigación, muestran que la sobrecarga de las responsabilidades en la casa está relacionada con el nivel de participación de la pareja y la equidad que la mujer perciba en esa distribución; en este sentido para las mujeres que son casadas y trabajadoras de tiempo completo, la satisfacción y bienestar depende de la distribución de tareas y del apoyo de las parejas. Parasuraman y Simmers (2001), realizaron un estudio comparativo entre el tipo de empleado; conflicto trabajo-familia y bienestar psicológico; este buscó examinar el impacto de las características del rol familiar y laboral en el conflicto trabajo-familia y los indicadores de bienestar psicológico entre hombres y mujeres auto empleados y empleados en un organización. Los resultados de la investigación, mostraron que el tipo de empleo y el género tienen efectos importantes en varias variables del estudio. Así por ejemplo las personas auto empleadas disfrutaban de mayor autonomía y flexibilidad en el trabajo; además reportaron mayores niveles de compromiso y satisfacción en el trabajo que aquellos que estaban empleados en organizaciones; los hallazgos sugieren que hay intercambios entre los costos y beneficios de autoempleo y que ser dueño de negocio no es una panacea para balancear la responsabilidad del rol laboral y familiar. Feldman, Vivas, Zaragoza y Gómez (2008), realizaron un estudio en Caracas, cuyo objetivo consistió en estudiar la asociación existente entre las gratificaciones y las interferencias generadas en la relación trabajo-familia y su impacto en la salud con mujeres trabajadoras. Los resultados corroboran que las gratificaciones en la relación trabajo-familia se relacionan con un mayor bienestar y autoestima. Por el contrario, una mayor interferencia de roles, se refleja en un mayor número de síntomas como depresión y ansiedad.

Lo que se ha señalado hasta hora tiene que ver con el estado de la investigación a nivel de Colombia y a nivel internacional sobre la relación trabajo-familia y las consecuencias de ésta relación en el bienestar de las personas. En este sentido y para dar un mayor espectro de reflexión crítica vale la pena señalar, lo que se ha realizado a nivel nacional e internacional sobre aspectos referidos la investigación referida a conciliación trabajo-familia.

A nivel nacional se encuentra las investigaciones realizadas por Grueso y Antón (2011); Idrovo (2006); Aldana (sf), las cuales plantean en sus hallazgos percepción negativa sobre las acciones organizacionales destinadas a facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal; en este sentido, el contexto empresarial colombiano aunque reconoce la importancia de equilibrar estos dos ámbitos, en la realidad organizacional no se contempla como algo prioritario de diseñar e implementar. Se reconocen índices bajos de implementación de políticas orientadas a: cuidado de familiares como hijos y ancianos; políticas de formación y desarrollo orientadas a la formación de los empleados para ser padres o conyugues; la formación para manejo del tiempo o del estrés; Aldana (sf), señala que si bien en el discurso de los gerentes y/o administradores se reconoce la esfera de lo familiar como determinante en la vida de las personas, eso no se ve reflejado en términos de prácticas reales en las organizaciones.

A diferencia de Colombia, las investigaciones a nivel internacional muestran un desarrollo amplio sustentado en variables moderadoras de la relación trabajo-familia que se reflejan a nivel organizacional, familiar e individual. Con relación al nivel organizacional, investigaciones realizadas por Hall, (1990); Greenhaus y Parasuraman, (1999); Frye y Breaugh (2004); Lapierre y Allen, (2006); señalan como mediadores de satisfacción laboral y bienestar, los aspectos organizacionales relacionados permisos laborales, asistencia en apoyo doméstico y flexibilidad horaria. Otros investigadores como Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano, (2009); Boz, Martínez y Munday (2009); Navarro, Chinchilla y Las Heras (2012); plantean que una cultura basada en el apoyo directivo y apoyo afectivo tiene un impacto positivo en las actitudes y compromiso de las personas hacia el trabajo; de este modo Torres (2015) plantea que la conciliación de trabajo-familia y tiempo libre se constituye en un elemento clave de retención del capital humano. Por otra parte Clark (2000); Ferrer y Medina (2014); Jijena y Jijena (2012), señalan que existe una correlación entre equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral y compromiso organizacional; así percepción de autonomía, se asocia con un incremento en la satisfacción laboral y funcionamiento familiar. En lo que refiere a la variable familiar, Aryee y Leungh (1999); Premeaux, Adkins y Mossholder (2007); Gastañares, Allende y Zorriketa, (2011) plantean el apoyo familiar clave en la mitigación del conflicto trabajo-familia; en este sentido el apoyo social de familia, pareja y/o amigos sirve como modulador no solo a nivel emocional sino en la ayudas en las tareas del hogar tales como oficios domésticos, cuidados de niños y adultos. Los estudios referidos a la variable de personalidad como modulador, han demostrado que ésta puede tener un efecto amortiguador en el balance trabajo-familia.

Un ejemplo lo plantean Kinnunen, Vermulstb, y Kikangasa, (2003) al señalar, que la estabilidad emocional modera la interferencia trabajo-familia con el agotamiento y la depresión; las personas emocionalmente estables resultan protegidos de los efectos negativos de la interferencia del trabajo sobre el bienestar en el trabajo (agotamiento) y sobre el bienestar general (depresión); por otra parte Rantanen, Kinnunen y Rantanen (2011) encontraron que los recursos de afrontamiento tienen un efecto moderador sobre la insatisfacción laboral y satisfacción familiar, así lo demuestra su estudio llevado a cabo en Finlandia; en este sentido el control de las emociones como estrategia de afrontamiento es un reflejo de la situación laboral actual, ya que cada vez es difícil mantener los límites físicos, temporales y psicológicos entre la esfera de lo laboral y familiar.

### ALCANCES Y LIMITACIONES

La literatura revisada, muestra claramente un interés por el tema y pone de manifiesto en los resultados de los estudios investigativos, la complejidad sobre el fenómeno de la relación trabajo-familia en sus dimensiones (conflicto trabajo-familia y conciliación trabajo-familia), especialmente en los estudios realizados a nivel internacional; resaltando a Norteamérica y Europa como fuentes principales de información en la temática; en Latinoamérica, la información recogida da cuenta de avances, sobre todo en países como Brasil, Chile, y Venezuela. Específicamente en lo que refiere a Colombia falta mucho camino por recorrer a nivel de investigaciones teóricas y empíricas en relación a las múltiples variables y direcciones que plantean y comprometen la relación trabajo-familia. En este sentido, es importante reconocer que una de las limitaciones es el número de investigaciones realizadas; otra, las pocas investigaciones realizadas se centran más en abordajes cualitativos que, si bien aportan a la comprensión del fenómeno, dejan de lado las relaciones causales entre variables involucradas a nivel organizacional, personal y de contexto; de igual forma se centran en muestras poco representativas en número, aspecto concordante con Baez y Galdamez, (2005) al señalar que el ampliar la muestra poblacional y tener un mayor control de variables, garantiza precisar hipótesis y generalización de resultados. De otra parte, los estudios se centran en el conflicto trabajo-familia y no en conflicto familia-trabajo. En este sentido, sería importante llevar a cabo investigaciones que tomen como base las realizadas a nivel internacional, las cuales se constituyen en un referente importante para una mayor comprensión y profundización en el tema de la relación trabajo-familia. Una de las posibilidades de prospectiva estaría en la realización de estudios que incluyan las dos

direcciones de la relación trabajo-familia (conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo); en este sentido identificar las formas de como las personas combinan el conflicto y la interface positiva entre trabajo y familia permitirán comprender las dos perspectivas de interface entre trabajo y familia, reconociendo estas variables como algo que pueden ser estudiadas simultáneamente y no como constructos opuestos y excluyentes (Aguilar y Bastos, 2017; Hassan y Hamidi, 2012). Incluir como variables del estudio aspectos referidos al nivel de lo organizacional como por ejemplo dispositivos de la cultura (apoyo del jefe y compañeros), (Feldman, Vivas, Lugli, Zaragoza y Gómez, 2008; Juárez, 2007; Jiménez, Acevedo, Salgado, y Moyano, 2009). Identificar y establecer diferencias entre los diferentes tipos de conflicto trabajo-familia (Conflicto basado en el tiempo; conflicto basado en la tensión, conflicto basado en el comportamiento), (Greenhaus y Beutell, 1985); Frye y Breugh, 2004). Por último se hace importante ampliar las investigaciones referidas al conflicto trabajo-familia y su relación con la salud y calidad de vida; así lo sugieren investigaciones realizadas por (Greenhaus, Collins y Shaw (2003); Kinnunen, Vermulstb, Gerrisb y kikangasa, 2003).

En lo que concierne a la investigación referida a la temática de conciliación trabajo-familia, también se encuentran limitaciones y vacíos, si se compara con la literatura revisada a nivel internacional; en este sentido se sugiere adelantar estudios que permitan profundizar en los aspectos que permiten conciliar la relación entre trabajo y familia. Algunas de ellas están relacionadas con el tiempo de trabajo, las cuales se refieren a las políticas que modifican la jornada laboral del trabajador; permisos por responsabilidades familiares o necesidad personal, comprende los permisos orientados a que personas puedan cumplir con responsabilidades asociadas al cuidado de sus familiares directos como, por ejemplo, permisos por nacimiento de hijos, enfermedad o muerte de familiares; las iniciativas que permitan permisos remunerados o no para capacitación y desarrollo, además de permisos pactados para la realización de trámites y proyectos personales; servicio para el cuidado de personas dependientes y de apoyo las necesidades familiares y domésticas; convenios con jardines infantiles entre otros. Estas son algunas de las medidas que se plantean como posibilidades de conciliar trabajo-familia, a que hacen referencia algunas de las investigaciones revisadas. (Greenhaus y Parasuraman, 1999; Chinchilla, Poelmans y León, 2003; SERNAM, 2003; Jijena y Jijena, 2012; Biedma y Medina, 2014).

En lo que respecta a los desarrollos sobre políticas de conciliación trabajo-familia, Chinchilla, Maya y León (2006), señala que la situación de Latinoamérica dista de los avances y desarrollos en otros países de Europa, sin embargo resalta los desarrollos significativos frente al tema. Específicamente

en el caso de Colombia, se puede decir existen políticas públicas de conciliación orientadas a favorecer el bienestar de mujeres y hombres trabajadores, diseñadas e implementado por el Ministerio de Trabajo; Ministerio de Salud y Protección respectivamente. Al respecto se encuentra la política pública nacional para las familias colombianas 2012-2022, la cual establece en la línea 1c, lineamientos de acción en prospectiva y como meta al 2022, sensibilizar a las empresas para que implementen acciones orientados a la conciliación entre los tiempos del mercado y tiempos para la familia; igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo y en el hogar por último, desarrollo de capacidades para la gestión de proyectos personales y de familia.

El Código Sustantivo del Trabajo, en el artículo 236 se reconoce el descanso remunerado después de parto por un periodo de 14 semanas por maternidad y de ocho días por paternidad. De igual forma se reconoce un tiempo de permiso de una hora para lactancia por término de seis meses. Desde la Ley 100, plan obligatorio de salud, se reconoce a la mujer gestante y madre de hijos menores de un año un subsidio alimentario. De otra parte el CST, en el artículo 161, plantea como jornada de trabajo, 8 horas diarias, 48 horas semanales que pueden ser extendidas a 10 horas máximo, como estrategia de flexibilizar la jornada, esto en razón a que se puede organizar el tiempo de descanso en dos días en lugar de uno. Por otra parte, la Ley 1221 de 2008 y su Decreto reglamentario 884 de 2012 se plantean como mecanismo para promover y regular el teletrabajo como fuente de empleo y autoempleo.

Lo anterior, se puede señalar como acciones en términos del Estado. Ahora bien, desde el sector empresarial, se puede decir que se ha venido avanzando en la sensibilización por parte de las áreas de gestión humana, en el reconocimiento de la importancia de invertir en el capital humano, llevando a que las empresas se lean como organizaciones saludables, en tanto que establecen políticas que ayudan en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Esto se evidencia en el reporte de Montiel, M. (2017) en el diario el País, cuando señala las empresas, que recibieron en el año 2014 la certificación de empresas familiarmente responsables; entre ellas se encuentran: Universidad CESA; Indra Colombia; Comercial Nutresa; Compañía de Galletas Noel; Ferrero (Latinoamérica); Fundación Bien Humano; Indra Sistemas Colombia; Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt; Litoempaques; Mansarovar; Energy Colombia; Productividad y Gente; Productos Doria; transporte Tev y Colcafé. Lo anterior muestra el camino iniciado, que bien vale la pena seguir en pro del desarrollo de acciones que garanticen trabajos más decentes, igualitarios, equitativos para que estos se vean reflejados en los proyectos de vida de los trabajadores.

## A MANERA DE CONCLUSIÓN

El ampliar el espectro investigativo sobre la relación trabajo-familia, podría no solo centrar el interés del mundo académico, sino que sería una manera de exigir a los actores gubernamentales y de los sectores privados, la importancia de centrar la atención en las personas trabajadoras, y reconocer sus familias como parte integral de las mismas, evitando así el conflicto en estas dos esferas, el cual puede traer consecuencias negativas en la salud de las personas. Esto se sustenta en las demandas laborales que pone en exigencia a hombre y mujeres trabajadores respecto de cumplir con su trabajo en primera instancia, yendo en detrimento de las exigencias en su rol familiar. Así, exigencias de tiempo e inversión de esfuerzos lleva a disminuir la capacidad de sobreponerse a las exigencias en lo laboral como en lo familiar.

## REFERENCIAS

- Aguiar, C. y Bastos, A. (2017). Interfaces entre trabalho e família: caracterização do fenómeno e análise de preditores. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17 (1), 15-21.
- Aldana, V. (s.f) Conciliación trabajo-familia en las prácticas de RSE en las empresas familiares. Artículo trabajo de grado. Universidad de Manizales.
- Álvarez, A., Gómez, I. (2011). Conflicto trabajo-familia en mujeres que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*. Vol. 9. Nº 16. pp. 89-106.
- Álvarez, A., Testa, J. (2012). El conflicto trabajo-familia: riesgo psicosocial para la salud laboral de los trabajadores. *Revista Páginas*, 92, 47-64.
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A., y Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2), 259-278. <http://www.idealibrary.com>
- Avendaño C. y Roman J., Tomici, A. (2004) Conflicto y equilibrio en la relación trabajo-familia: Un estudio con mujeres trabajadoras por cuenta propia. *Revista Persona y Sociedad* 18 (1) 51-76.
- Baez, X. y Galdames, C. (2005). Conflicto de rol familia-trabajo desde la perspectiva de los tipos de jornada de trabajo. *Revista de Psicología* 14 (1), 113-123.
- Biedma, J. y Medina, J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10 (3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488007>
- Blanco, G. y Feldman, L. (2000). Responsabilidades en el hogar y salud de la mujer trabajadora. *Salud Pública de México*. 42 (3), 217-225.



- Boz, M., Martínez-Corts, I., y Munduate, L. (2009, July). Gender differences in the experience of family-to-work conflict and enrichment. In *International Conference of Work & Family*. Barcelona.
- Caballero, M. (2014) *Entre el trabajo y la familia: un estudio con dos parejas de doble ingreso*. Revista Criterio Libre Jurídico (20) 25-34.
- Cantera, L, Cubells, J, Martínez, L. y Blanch, J. (2009). Work, Family, and Gender. Elements for a Work-Family Balance Theory. *The Spanish Journal of Psychology*. 12(2), 641-649. DOI: 10.1017/S1138741600002006.
- Chinchilla, M., Poelmans, S. y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas* (No. D/498). IESE Business School.
- Clark, S. (2000). Work Cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58:348-365. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Código Sustantivo del Trabajo. [http://leyes.co/codigo\\_sustantivo\\_del\\_trabajo.htm](http://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo.htm)
- Feldman L., Vivas E., Lugli Z., Zaragoza, J. y Gómez, V. (2008). Relaciones trabajo-familia y salud en mujeres trabajadoras. *Salud Pública México*; 50, 482-489.
- Frye, N. y Breaugh, J. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: a test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19 (2).
- Gastañares, I., Allende, J. y Zorriketa, R. (2011). Transformando el conflicto trabajo/familia en interacción y conciliación trabajo/familia. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, (18), 17-41.
- Gómez, V., Perilla L. y Hermosa, A. Moderación de la Relación Entre Tensión Laboral y Malestar de Profesores Universitarios: *Papel del Conflicto y la Facilitación Entre el Trabajo y la Familia*. *Revista Colombiana de Psicología*, 24 (1) enero-junio, 2015, 185-20. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80438019012>
- Gómez, V. (2004). Estrés y salud en mujeres que desempeñan múltiples roles. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 22, 117-128.
- Greenhaus, J. y Beutel, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management*, 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J. y Parasuraman, S. (1999). Research on Work, family, and gender. Status and future directions. In *Handbook of Gender and Work*, Powell G (ed). Sage: Newbury Park.
- Grueso, M. y Antón, M. (2011). Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral: comparación entre muestras de España y Colombia. *Investigación y Desarrollo*. 19 (1), 42-63.
- Gutiérrez, P. y Reyes, K. (2016). Perspectivas de la interacción trabajo-familia en docentes de instituciones públicas. *Revista Psicoespacios*, 10 (17), 111-126.

Recuperado de <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios/issue/view/86/showToc>

- Gutiérrez, M. y Vanegas, B. (2013). *Relación vida laboral y familiar de los colaboradores de la institución universitaria CEIPA: Una mirada desde la percepción del conflicto y la conciliación*. (tesis de maestría). Universidad de Manizales, Colombia.
- Hall, D. (1990). Promoting work/family balance: An organization-change approach. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 5-18.
- Hassan, Z. y Hamidi, H. (2012). Predicting work-family and family-work conflict from work and family domain: A longitudinal study. *List of Contributors/Senarai Penyumbang*, 19 (1), 135-150.
- Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*. Vol. 22, 100.
- Jijena-Michel, R. D., Michel, J., Eduardo, C. (2012). The Relationship between Work-Family Conflict and Work-Family Enrichment and job satisfaction: regression analysis *Journal of Behavioural Sciences*, Año 12 (1).
- Jiménez, A., Acevedo, D., Salgado, A.L. y Moyano, E. (2009). *Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios*. *Psicología em estudo*, 14(4). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287122129013>
- Jiménez, F. y Moyano, D. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum* 23 (1) 116-133.
- Juárez, G. (2007). Factores Psicosociales, estrés y salud en distintas ocupaciones: un estudio exploratorio. *Investigación en salud*, 9. (1).
- Kahn, R. Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. Y Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley and Sons.
- Kinnunen U. y Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work – Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relation*. 51(2), 157-177.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J. y Mäkikangas, A. (2003). Work–family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences*, 35 (7), 1669-1683. Doi: 10.1016/S0191-8869(02)00389-6
- Lapierre, L. y Allen, T. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 169-181. DOI: 10.1037/1076-8998.11.2.169



- Navarro-Ardoy, L. (2004). Trabajo y familia: un conflicto en las parejas. *Revista de Estudios de Juventud*, (67), 115-125.
- Navarro, C., Chinchilla, N. y Las Heras, M. (2016). Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, (48).
- Marín, M., Infante, E. y Rivero, M. (2002). Presiones internas del ámbito laboral y/o familiar como antecedente del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Social*, 17 (1), 103-112.
- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clarck, M. y Baltes, B. (2010). *Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* DOI: 10.1002/job.695
- Montiel, M. (2017, enero). Crecen las empresas familiarmente responsables. El País. Recuperado de <http://www.elpais.com.co>
- O'Driscoll, M., Brough, P. y Calliath, T. (2004). Word/Family Conflict, Psychological Well-Being, Satisfaction and Social Support: A longitudinal study in New Zealand. *Equal Opportunitetes International*. (23), 36-56.
- Otálora, M.G. (2007). La relación existente entre conflicto trabajo- familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. Cuaderno de Administración Bogotá, 20 (34), 139-160.
- Parasuraman S. y Simmers C. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of organizational Behavior*, (22), 551-568.
- Paterna, C. y Martínez, M. (2002). Compatibilizando trabajo y familia, variables mediadoras. *Boletín de Psicología*, 75, 19-37.
- Premeaux, S., Adkins, C. y Mossholder, K. (2007). Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (6), 705-727. DOI: 10.1002/job.439
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S. y Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. In *Creating Balance?* 18 (1) 24-48). DOI: 10.1037/a0022007
- SERNAM. (2003). *Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa*. Documento de Trabajo N° 84, realizado por Sur Profesionales, Santiago de Chile.
- Torres, C.C. (2015). La comunicación trabajo-familia y la comunicación supervisor- supervisado. *Revista debates IESA*. 20 (4) Octubre-Diciembre.



## BALANCE TRABAJO-VIDA: DEL EQUILIBRIO PERSONAL AL EQUILIBRIO SOCIAL Y VICEVERSA

*José Antonio Román Brugnoli\**

### RESUMEN

Esta contribución se inscribe ampliamente en una preocupación social histórica: la de las relaciones, conflictos y equilibrios entre el trabajo productivo, el trabajo de reproducción social, y la salud de personas, grupos, colectivos y poblaciones.

Particularmente, se detiene en el análisis de ciertos tránsitos teóricos que han contribuido a focalizar esta preocupación en el individuo, como si se tratase principalmente de un problema de equilibrio personal. El propósito de este análisis es restituir la dimensión social de esta pregunta y aportar a la recuperación de un campo socio-psicológico para su abordaje.

Con algunos matices, la pregunta por una ecología de la relación entre trabajo productivo y trabajo de reproducción social, ha ido tomando una forma dominante en los últimos treinta años, merced de tres operaciones concurrentes: i) La reducción hacia categorías más restrictivas, como las de empleo, familia y salud; ii) La primacía de un enfoque individualista, estructurado sobre la metáfora subyacente del desempeño de cargo, que se ha impuesto mediante la primacía del enfoque teórico de desempeño de roles; y iii) La recomposición de esta fragmentación del problema a través

---

\* Universidad de San Buenaventura, Colombia. jaroman@usbcali.edu.co

de modelos teóricos que articulan sus partes y vinculan fenómenos, acentuando su efecto de realidad.

Básicamente, bajo este esquema se ha interrogado sobre los conflictos que las y los *desempeñantes* de roles múltiples (familiares y laborales) experimentan al tratar de compatibilizar las demandas provenientes de ambos dominios de roles, los esfuerzos y las estrategias que despliegan en el desempeño de sus roles para equilibrar estas demandas, y los diferentes efectos en la salud que sus distintas circunstancias y arreglos les reportan.

Como respuesta, propondremos un re encuadre de esta interrogación dentro del marco mayor de la relación entre trabajo y vida cotidiana. Creemos que este recurso reporta importantes ganancias en capacidad comprensiva, a la vez que devuelve una voz al sujeto social: la del sentido del trabajo dentro del campo mayor de su vida.

**Palabras clave:** trabajo, vida cotidiana, sujeto, equilibrio empleo-familia.

## INTRODUCCIÓN

Desde un punto de vista social, político y económico, la relación entre empleo y vida familiar, remite a la relación histórica más amplia entre trabajo productivo y trabajo reproductivo, y como tal, la preocupación por su balance es un asunto de central importancia en donde se ponen en juego la posibilidad del desarrollo y de la reproducción social, comprometiendo la salud pública en sus escalas individual, colectiva y social.

Desde la perspectiva de las personas empleadas, el balance entre empleo, vida familiar y vida no laboral, los estudios en la materia han demostrado que se trata de una cuestión de alta centralidad, en donde se ponen en juego asuntos tan importantes como la felicidad, la satisfacción vital, la satisfacción con el trabajo y con la vida familiar, la salud y la equidad de género. De la otra cara, la experiencia de desequilibrio, conflicto o sobre carga asociadas a las demandas de uno y otro dominio, pueden comprometer negativamente y de manera grave tanto la salud física como mental de los sujetos.

Los sujetos más afectados por las dificultades de conciliación entre empleo, vida familia y vida no laboral, suelen ser aquellos con un menor grado de autonomía y control sobre su trabajo, como empleados en los puestos más bajos de las estructuras organizacionales, en grandes organizaciones, en servicios que imponen jornadas muy extendidas y regímenes de turnos, y en puestos de sectores que demandan una presencialidad ininterrumpida en jornadas largas.

Desde un ángulo organizacional se ha tendido a demostrar que las políticas e instrumentos orientados a facilitar el balance entre empleo, vida

familiar y vida no laboral, suelen estar correlacionadas significativamente con una mejor productividad y un mejor clima organizacional. Por el contrario, la existencia de precariedad organizacional en este ámbito, se ha relacionado con aumento del ausentismo laboral vinculado a enfermedad, con estrés y burnout.

Por otra parte, la implementación de muchas de las medidas por parte de las organizaciones, tendientes a facilitar un mejor balance entre empleo, vida familiar y vida no laboral en los empleados, no suelen demandar un aumento significativo en los costes de la administración de recursos humanos.

Esto convierte este campo de problema, por un parte, en un área sensible en términos de la salud y el bienestar individual, colectivo y social; y por la otra, en un ámbito estratégico en donde el despliegue de soluciones creativas augura un impacto positivo y significativo en la vida de las personas y sus familias, en las organizaciones y, finalmente, en la salud pública.

A nivel internacional existe una toma de conciencia sobre la importancia de esta relación, expresada en instituciones, políticas y programas de orientación global; la que muchas veces se ve traducida en instituciones, políticas, programas e instrumentos con versiones en las naciones suscritas a estos pactos. También, la revisión de la literatura da cuenta de un largo trayecto de investigaciones científicas desde diversas disciplinas (economía, políticas públicas, administración, sociología, enfermería, psicología, entre otras), en países de todos los continentes, que hacen de este problema un campo de interés interdisciplinario con una data de más de cuarenta años.

Como el título lo expresa, en este capítulo intentaremos un análisis y una reflexión que nos permitan mantener vinculadas, en una mano, la amplia cuestión social e histórica de la relación entre trabajo de producción y reproducción social, y en la otra, la interrogación por el abordaje de esta relación en el dominio personal de una vida.

Como apreciaremos más adelante, esta preocupación ha ido tomando diferentes formas de interrogación según la cultura, los territorios y los momentos históricos. Para efectos de esta propuesta, nosotros nos situaremos en la manera en que esta preocupación ha transitado, tomando la forma de interrogación científica y social, desde la época industrial, para contextos urbanos, hasta nuestros días, caracterizados por una economía capitalista financiera y una política económica neoliberal mundializadas.

En este marco, podríamos sostener que, con diversos matices, la pregunta por una ecología de la relación entre trabajo de reproducción social y trabajo productivo, ha ido tomando una forma dominante en los últimos treinta años, merced de las categorías más restrictivas de familia y empleo,

respectivamente. Y más específicamente, ha primado un enfoque teórico de desempeño de roles, que ha interrogado sobre los conflictos que las y los *desempeñantes* de roles múltiples (familiares y laborales) experimentan al tratar de compatibilizar las demandas provenientes de ambos dominios de roles, los esfuerzos y las estrategias que despliegan en el desempeño de sus roles en aras de equilibrar estas demandas, y los diferentes efectos en la salud que sus distintas circunstancias y arreglos les reportan.

En esta propuesta, haciendo caso de cierta tradición crítica, pasaremos revista a estas formas de abordar el problema de la relación entre trabajo y familia, y las re-encuadraremos dentro del marco mayor de la relación entre trabajo y vida cotidiana. Creemos que este recurso reporta importantes ganancias en capacidad comprensiva sobre el fenómeno, a la vez que devuelve una voz al sujeto social, que de la otra forma había sido silenciada: ésta es la del sentido del trabajo dentro del campo mayor de su vida.

#### **LA CUESTIÓN SOCIAL DE LA RELACIÓN ENTRE EMPLEO Y FAMILIA**

Como hemos planteado más arriba, la cuestión social de la relación entre empleo y familia, remite a otra cuestión más amplia y universal, sobre la relación entre el trabajo productivo y el trabajo de reproducción social. Esta es, posiblemente, un asunto común a todas las culturas y sociedades: cómo resolver un equilibrio entre el trabajo destinado a producir los satisfactores de cuyo consumo y goce depende la subsistencia del grupo, y el trabajo necesario para la pervivencia filogenética, cultural y social del mismo colectivo a través de las generaciones.

Sin embargo, es con el auge de la producción industrial cuando esta cuestión adquiere un carácter dramático singular: ante la creciente demanda de fuerza de trabajo por parte de las urbes industrializadas, y en un contexto de desregulación de esta incipiente realidad laboral, no sólo hombres adultos, sino también mujeres y niños son arrastrados como fuerza laboral a estos nuevos centros urbanos industrializados. Las masivas migraciones campo- ciudad, y las improvisadas concentraciones humanas urbanas alrededor de las industrias, dañaron gravemente las formas de agrupación familiar tradicionales, en las que hasta ese entonces se depositaba importantemente la reproducción social. Pero, por sobre todo, es la alta incidencia de mujeres y niños como fuerza de trabajo en las extensas jornadas industriales, la que convierte esta situación en un problema de política y de salud poblacional. De hecho, la alarma se enciende cuando se llega a apreciar un debilitamiento de tal magnitud en la salud poblacional de las incipientes naciones industriales, que afecta la fortaleza de

las nuevas generaciones, vulnerando incluso la posibilidad de conformar ejércitos capaces de defender su soberanía.

No es de extrañar que, desde entonces hasta ahora, buena parte de la forma de abordar esta cuestión social, esté marcada por una preocupación por la limitación del trabajo productivo y la protección de la reproducción social; que ha quedado registrada, por ejemplo, en la importancia que ha cobrado el término *balance*, para expresar el objetivo de estas regulaciones.

En tal sentido, desde entonces, pueden considerarse dentro de este primer grupo de medidas, la preocupación creciente por erradicar el trabajo infantil y la transferencia de una parte de las labores de reproducción social a un sistema educacional de amplia cobertura y de curso obligatorio.

Pero, es necesario aclarar que estas medidas no han surgido siempre como iniciativas de los gobiernos, sino que muchas de ellas, han sido el fruto de la movilización política de la clase obrera (Phipps y Prieto, 2016). Ejemplo internacional histórico fue la huelga del 1 de mayo de 1889 en Estados Unidos, que tuvo por objeto limitar la jornada laboral a ocho horas diarias, donde cinco de cuyos líderes fueron ejecutados, llegando a ser conocidos mundialmente como los *mártires de Chicago*. Una de sus máximas fue justamente “ocho horas de trabajo, ocho horas de ocio y ocho horas de descanso”; demanda que se venía sosteniendo por el movimiento obrero al menos desde 1829 en Estados Unidos. En homenaje de estos mártires y sus reivindicaciones, es que se ha recorrido un largo camino para hacer del 1 de mayo el día internacional del trabajo y de los trabajadores.

En la misma saga se encuentra la conmemoración del día internacional de la mujer el 8 de marzo. Su origen se remonta a las primeras protestas de mujeres obreras de la industria textil que fueron reprimidas duramente por la policía, y que tuvieron lugar el 8 de marzo de 1857 en Nueva York, y a las 140 mujeres trabajadoras mártires que murieron calcinadas en la fábrica donde se encontraban en huelga, ese mismo día en esa misma ciudad en 1908, producto de las bombas incendiarias con que intentaron desalojarlas. Nuevamente la demanda aquí era dignificar las condiciones del trabajo, limitar la jornada laboral y proteger un tiempo y unas energías para la vida no laboral.

Como se aprecia, no sólo el salario y la dignidad de las condiciones de trabajo es lo que ha estado en juego en todas estas demandas, sino que muy centralmente, el lugar que el trabajo remunerado tendrá dentro del concierto mayor de la vida diaria de las personas y sus familias.

En la actualidad, existen organismos internacionales que velan en su conjunto por la calidad de la vida humana, y que recogen, cada uno por separado, los aspectos clave involucrados en procurar un balance entre la vida

laboral y la vida familiar a nivel personal, colectivo y social; cuyas iniciativas tienden a tomar la forma de limitación y regulación del ámbito del trabajo remunerado, y de protección del ámbito de la familia.

Algunos de los más relevantes de estos organismos han sido: la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS), The United Nations Children's Fund (UNICEF) y la Organización de las Naciones Unidas Mujeres (ONU Mujeres). Todos ellos suelen tener correlatos a nivel ministerial en los diversos países que integran la Organización de las Naciones Unidas.

Los desarrollos en políticas de balance trabajo-familia en países de primer mundo se materializan en instituciones públicas y privadas que se convierten en garantes para promover políticas públicas, programas y planes de acción relacionados con la facilitación del rol de las personas trabajadoras en sus ámbitos no laborales, y dentro de éstos, muy especialmente el familiar. Como lo señalan Chinchilla, Maya y León (2006), la situación de Latinoamérica, aunque dista de los avances y desarrollos en otros países de Europa, está mostrando avances significativos frente al tema.

### LOS ESTUDIOS EN LA RELACIÓN TRABAJO FAMILIA

Aunque los estudios sobre la relación entre trabajo-familia emergen como un campo científicamente visible en la década de los setenta, comienzan a tener mayor visibilidad hacia finales de los años ochenta, y sus contribuciones teóricas cobran un auge a partir de los años noventa, tal que, desde la década del dos mil, ya se trata de un campo de estudios interdisciplinarios bastante consolidado y especializado.

Como se verá a continuación, una buena parte de estos estudios se enmarcaron dentro de la perspectiva del desempeño de roles, y tuvieron como unidad de análisis al sujeto en situación de desempeñar roles laborales y familiares. Asimismo, estos estudios entendieron por trabajo, el empleo, es decir, fueron estudios más bien de la relación empleo-familia (Avendaño y Román, 2006).

Una buena parte de ellos, surge de una primera preocupación por la mujer y los efectos de su inserción masiva en el mundo del empleo, sin que se modificaran sustantivamente sus responsabilidades en el trabajo reproductivo familiar, lo que dio lugar a una realidad de sobrecarga de trabajo que fue denominada como *la doble jornada* o *el doble turno* (Hall, 1990; Hoschild y Machung, 1989; Sorensen y Verbrugge, 1987).

En adición, estos estudios compartieron un mismo punto de partida: asumir que en el contexto del capitalismo, empleo y familia son dominios



*segmentados*, que los sujetos deben esforzarse por conciliar en su vida diaria (Clark, 2000).

De ahí que se haya popularizado la expresión *interfaz* trabajo-familia, y que la investigación se haya concentrado en identificar y estudiar diversos *mecanismos* con que se vincularían ambos dominios (Burke y Greenglass, 1887; Lambert, 1990), y que se verificarían en el individuo como unidad de análisis (Edwards y Rothbard, 2000).

Justamente, uno de los primeros modelos formulados en el estudio de la relación trabajo-familia fue el de *segmentación*. Dentro de él, se entendía que se trataba de dominios con independencia entre sí y socialmente segmentados. Sin embargo, este modelo dio lugar a un enfoque que mostró que la segmentación también podía ser el resultado del esfuerzo de los individuos por mantener ambos dominios separados en sus vidas (Lambert, 1990).

De esta forma, comenzó a estudiarse la segmentación como un proceso activo desplegado por los individuos para mantener barreras altas entre trabajo y familia, compartimentalizando su experiencia de tal forma que los comportamientos, pensamientos y emociones propios de un dominio, fueran suprimidos o neutralizados activamente por éstos mientras se estaban desempeñando en el otro dominio (Edwards y Rothbard, 2000).

### **Las perspectivas del conflicto empleo-familia**

Estos primeros hallazgos de los estudios de segmentación dieron lugar a su vez a los modelos de *contaminación*, la que fue definida como los efectos que un dominio podía producir sobre el otro, y que tendían a asemejarlos (Edwards y Rothbard, 2000). Estudios de la época dieron cuenta de una mayor contaminación del ámbito del trabajo hacia el familiar (Leiter y Durup, 1996), así como también de diferentes patrones entre mujeres y varones (Larson, Richards y Perry-Jenkins, 1994). En general este tipo de estudios buscaron relaciones entre variables vinculadas a las circunstancias vitales (edad, género, parentalidad, estado marital, entre otros), variables asociadas a las condiciones de trabajo (puesto, jornada, salario, entre otras) y los niveles y tipos de contaminación en una u otra dirección (Lawson, Davis, Crouter y O'Neill, 2013).

El estudio de la contaminación adquirió una mayor complejidad cuando fue planteado el modelo de la *congruencia*, la que ha sido entendida como la producción de una semejanza entre los dominios trabajo y familia, pero como resultado de una tercera variable como, por ejemplo, estilos de personalidad o modelos culturales o sociales. Ello explicaría que, en algunos casos, el desempeño de un rol laboral pueda ser semejante al desempeño de un rol familiar: liderar un grupo familiar como se lidera un equipo de trabajo,

manejar un presupuesto familiar como se lleva un presupuesto de empresa, optimizar procesos familiares como se optimizan procesos productivos, entre otras posibilidades.

Empero, mientras la congruencia tiende a ser una manera de facilitar la conciliación en el desempeño de los roles de ambos dominios, de cierta manera desdibujando su diferencia, la contaminación es un proceso que se reporta como conflictivo.

Otro modelo que ahonda en los conflictos entre ambos dominios es el de *consumo de recursos*. Este refiere a que, dentro de una realidad de recursos personales finitos (como energía, tiempo o concentración), en ocasiones, demandas más altas en un dominio obligan al sujeto a emplear recursos habitualmente destinados hacia el otro. El efecto inmediato es que el recurso que ha sido así sustraído de un dominio, ya no le queda disponible.

Otro modelo que también abordó fenómenos de transferencia de recursos de un dominio a otro, fue el de *compensación*, pero desde otra perspectiva explicativa: la compensación se entendería como un efecto de los esfuerzos de los sujetos por conseguir en un dominio la satisfacción que no logran en el otro (Edwards y Rothbard, 2000; Lambert, 1990).

La compensación se traduciría en una magnitud diferente de involucramiento de los sujetos en cada dominio (la que podría evaluarse por ejemplo en la dedicación de tiempo). A su vez, los autores distinguen entre dos tipos de compensación: suplementaria y reactiva. La primera ocurriría por un déficit de reconocimiento o de recompensas en uno de los dos dominios; la segunda, se produciría cuando la experiencia en uno de los dos dominios está siendo claramente insatisfactoria (Zedeck y Mosier, 1990).

Por su parte, el modelo de *conflicto inter roles trabajo-familia*, se abocó a la comprensión de un tipo de conflicto derivado de demandas que resultan incompatibles provenientes de ambos dominios, tal que, satisfacer las demandas de uno de los dos dominios volvería prácticamente imposible atender a las demandas del otro (Burke y Greenglass, 1987; Greenhaus y Beutell, 1985).

De ahí que algunos autores hayan planteado que este tipo de conflictos tiene dos direcciones: uno, el de las demandas laborales interfiriendo en el desempeño de los roles familiares, y el otro, el de las responsabilidades familiares interfiriendo en el desempeño de los roles laborales (Gutek, Searle y Kepla, 1991). Diversas investigaciones avalaron en su momento que las mujeres experimentaban con más frecuencia conflicto trabajo-familia que los varones (Duxbury, Higgins y Lee, 1991; Frone, Russel y Cooper, 1992).

Independientemente de la dirección de la interferencia, se han distinguido distintos tipos de conflicto trabajo-familia en razón del componente en

que se basa: en el tiempo, en la tensión o en el comportamiento (Greenhaus y Beutell, 1985).

En el primer caso, de conflicto basado en el tiempo, se recogen los hallazgos del modelo de consumo de recursos: se daría cuando la dedicación a la atención de las demandas de uno de los dos dominios, consumen el tiempo necesario para atender adecuadamente a las demandas del otro dominio (Repetti, 1987).

El conflicto basado en la tensión ocurriría cuando las tensiones provenientes de un dominio, vuelven difícil atender a los requerimientos del otro dominio, muy posiblemente porque estas tensiones implicarían una reducción de las capacidades personales (cognitivas, emocionales, físicas). Es el caso cuando las tensiones producen ansiedad, fatiga, estrés, entre otras. Se trata por tanto de un tipo de conflicto que se encuentra mediado por el bienestar y la salud personales (Edwards y Rothbard, 2000).

Finalmente, el conflicto basado en el comportamiento, ocurriría cuando los comportamientos desarrollados o adecuados en un dominio serían incompatibles con las demandas de los roles en el otro dominio, lo que se traduciría en una exigencia y dificultad de la persona para ajustar su conducta en el paso de un dominio a otro.

A la fecha, el estudio del conflicto trabajo-familia y su relación con la salud física y mental de los sujetos implicados es ya una zona de preocupación común en la investigación sobre la materia (Álvarez y Testa, 2012; Kelly et al., 2014; Leineweber, Baltzer, Magnusson y Westerlund, 2013; Moen et al., 2015).

Algunos de los últimos estudios en conflicto trabajo- familia, se han centrado en la relación entre este fenómeno y consecuencias específicas en la salud de las personas, como riesgo de cardiopatías (Berkman, et al., 2015; van Hedel et al., 2016), trastornos del sueño (Aazami, Mozafar, Shamsuddin y Akmal, 2016), abuso en el consumo de tabaco (Nelson, Li, Sorensen y Berkman, 2012; Marcy, Chassin y Presson, 2013) y del alcohol (Wolff, Rospenda, Richman, Liu y Milner, 2013), burnout (Bagherzadeh et al., 2016) y depresión (Hao, Wu, Liu, Li y Wu, 2015; Kan y Yu, 2016).

Dentro de las condiciones del puesto de trabajo, han resultado relevantes en estos estudios, la manera en que la organización ofrece o no un soporte para facilitar esta relación a través de sus políticas e instrumentos de gestión (como alternativas de flexibilidad de jornada, de gestión de las demandas y la carga de trabajo, entre otras), así como el apoyo recibido por parte del supervisor directo y la colaboración de los demás compañeros de trabajo (Baeriswyl, Krause y Schwaninger, 2016; Crain et al., 2014; Hao, Wang, Liu y Wu, 2016; Mache et al., 2015; McTernan et al., 2016; O`Donnell, Berkman, Subramanian, 2012).

En cuanto a la vida familiar, se ha confirmado la relevancia de aspectos como la satisfacción y la calidad de la vida en pareja, la cualidad de la paternidad-maternidad, la estructura familiar, la etapa de la vida familiar, el reparto del trabajo doméstico y de cuidado, entre otras (Cooklin et al., 2014).

### **Las perspectivas del equilibrio empleo-familia**

En respuesta a los modelos anteriores, con una orientación más bien a la constatación, se planteó la teoría del equilibrio de roles (*Work family balance*) (Marks y MacDermind, 1996). La apuesta de esta teoría es que cada individuo se esforzaría por tender a un equilibrio inter roles entre ambos dominios, en donde, el patrón de organización mismo elegido como articulador de los roles de ambos dominios, permitiría explicar los diversos fenómenos hasta ahora observados en los distintos modelos precedentes sobre la relación trabajo-familia. De esta forma, esta teoría apuntó a abrir un campo de investigaciones orientado a comprender los diferentes arreglos y estrategias que los individuos despliegan para asegurarse un mayor equilibrio inter roles y un consecuente mayor bienestar.

También ha sido característico de las investigaciones albergadas bajo esta teoría, una mayor complejidad en la comprensión del ámbito familiar, así como la integración de otros ámbitos de la vida no laboral que juegan un papel decisivo en la relación entre trabajo y familia. Es así como, se han integrado evaluaciones no sólo del ambiente psicológico laboral y familiar, sino también del soporte comunitario y de servicios (Mackenzie et al., 2013), y se ha estudiado la incidencia de otro tipo de responsabilidades de la adultez, como la demanda proveniente de los colegios hacia los padres (Pelletier y Laska, 2012).

También se han introducido perspectivas temporales diacrónicas, y eventualmente con pretensiones genéticas, para abordar la relación entre trabajo y familia. Por ejemplo, en relación a la familia, se ha cultivado un interés creciente por estudios que comprendan la relación entre trabajo y el curso de vida familiar (Lacey, Stafford, Sacker y McMunn, 2015; Lacey et al., 2016; Sabbath, Mejía, Glymour y Berkman, 2015), y a través de las diferentes etapas de la vida familiar (Wepfer, Brauchli, Jenny, Häming y Bauer, 2015).

Asimismo, la preocupación sobre el balance entre trabajo y familia ha trascendido el ámbito estrictamente laboral, y se ha extendido también como una preocupación hacia los ambientes e instituciones de formación profesional, asunto especialmente sensible en la formación en profesiones de la salud (De Ridder, 2012).

Ha distinguido esta línea de indagación la preocupación práctica por promover cambios en las relaciones entre trabajo, familia y salud, aportando resultados empíricos para la elaboración de políticas públicas e institucionales (Bray et al., 2013; Kelly et al., 2014; Kossek, Hammer, Kelly y Moen, 2014).

Siguiendo la tradición de la teoría de equilibrio de roles, pero como un intento de lograr un mayor poder comprensivo respecto de los hallazgos precedentes en la investigación sobre la relación entre trabajo y familia, Clark (2000) formuló la teoría de fronteras entre trabajo y familia. En sus propias palabras “es una teoría que explica cómo los individuos manejan y negocian las esferas de trabajo y familia y las fronteras entre ellas para obtener un equilibrio” (Clark, 2000, p. 750). Para la autora, el equilibrio se traduciría en satisfacción con el desempeño en el trabajo y en el hogar, un mínimo conflicto inter rol y bienestar.

Dos fundamentos son centrales en su teoría: i) concebir a las personas como proactivas en la relación con sus entornos, y en la forma como moldean los dominios de su vida; ii) abordar la comprensión de la relación entre las personas y los diferentes dominios en que se desempeñan, dentro de la noción más amplia de espacio vital (inspirándose para ello en la noción semejante de Kurt Lewin).

Desde ahí, propone cuatro conceptos clave con que da forma a su teoría: dominios, fronteras, cruzadores de fronteras y guardianes de fronteras.

Por *dominios*, entiende las esferas de la vida que “las personas han asociado con diferentes normas, patrones de pensamientos y comportamientos” (Clark, 2000, p. 753). Dentro de nuestra cultura, reconocería como esferas centrales y nítidas las derivadas de la segmentación entre trabajo y familia.

Las *fronteras*, serían las líneas de demarcación entre uno y otro dominio, dentro de las que destaca las temporales (por ejemplo, la división de jornadas), las físicas (como la segmentación y segregación espacial entre vivienda y lugar de trabajo) y psicológicas (que corresponden a las maneras en que los sujetos delimitan y distinguen para sí mismos ambos dominios). A su vez, las fronteras poseen cualidades que determinan su fortaleza o debilidad, según su *permeabilidad* (o grado en que elementos y demandas de un dominio pueden entrar en el otro), *flexibilidad* (según éstas se expandan o contraigan desde un dominio al otro atendiendo a las demandas de alguno de ellos), y *mixtura* (de acuerdo a la tolerancia para zonas mixtas entre uno dominio y otro). Las fronteras impermeables, rígidas y sin mixtura, serían *fuertes*; por el contrario, las fronteras muy permeables, muy flexibles y que facilitan la mixtura, serían *débiles*. Pero a

su vez, puede ocurrir que las fronteras resulten fuertes para un dominio, pero débiles hacia el otro.

Los *cruzaadores de fronteras* serían los sujetos que deben transitar habitualmente entre un dominio y otro. Además de sus distintos atributos personales, la autora remarca la importancia de *la centralidad*. Por centralidad entiende, en una mano, el poder que el *cruzaador* tiene en un dominio para manejar las demandas derivadas de éste y gestionar sus fronteras, lo que se vincula con su capacidad de incidir en ese dominio, o de *influencia*. Por la otra, refiere a la internalización que el *cruzaador* tiene de la cultura de cada dominio, las demandas que emanan de éste y su sentido de responsabilidad sobre esas demandas, es decir, su grado de *identificación*.

Por último, a partir de la noción de *guardianes de frontera*, aborda la dimensión en que la gestión de las fronteras es una actividad intersubjetiva en que los *cruzaadores de frontera* deben negociar permanentemente la constitución y alcance de cada dominio con otros relevantes. Así un *guardián de frontera* tiende a establecer y defender los límites que considera propios del dominio que custodia (un esposo o esposa, un jefe o jefa).

Sobre este marco teórico, Guest (2001) ha realizado algunas distinciones orientadas a facilitar la operacionalización de algunos de sus conceptos. Así ha planteado que el equilibrio de roles estaría determinado por dos tipos de factores: contextuales e individuales. Dentro de los contextuales incluye las demandas provenientes del trabajo y de la familia, las culturas de uno y otro dominio, y las expectativas de miembros relevantes dentro de cada dominio. En los individuales, considera la centralidad del rol, la orientación al trabajo y a la familia, aspectos de la personalidad, el dominio personal y los recursos de afrontamiento.

También propone que el equilibrio sería apreciable a través de indicadores subjetivos (tales como la percepción) y objetivos (tales como horas destinadas a uno y otro rol, cantidad de roles desempeñados, disponibilidad de tiempo libre, distribución de las tareas dentro de la familia, entre otras).

Los resultados del equilibrio, a su vez, podrían observarse mediante evaluaciones de satisfacción en cada dominio, salud o bienestar psicológico general, o en el impacto de los arreglos de equilibrio en el hogar y en el trabajo.

Más recientemente, respecto a las diferentes estrategias de gestión de las fronteras entre trabajo y familia, se ha señalado la importancia de integrar dentro de este cuerpo teórico, el análisis de las diferencias entre las fronteras habidas con las deseadas por los sujetos, y la manera en que una mayor alineación entre la realidad y lo deseado, contribuye a un mejor balance entre ambos dominios (Ammons, 2013).



### AMPLIANDO EL CAMPO: EL ENFOQUE DEL BALANCE EMPLEO-VIDA

Este enfoque, ha sido nutrido principalmente desde las disciplinas dedicadas a la gestión de organizaciones, la economía, las políticas públicas y la salud. En él, el término vida (*life*) refiere a la amplitud de la vida no laboral de los sujetos, incluyendo la familia y el ocio. Aunque a veces se le sustituye por la expresión vida personal (*personal life*), preferimos aquí traducirlo como *vida no laboral*, ya que es más correcto respecto de lo que refiere.

Si bien el término balance trabajo-vida no laboral (*work-life balance*) parece de acuñación reciente para su uso académico y organizacional –alrededor del 1986–, el origen de la preocupación que denomina remonta, como hemos contextualizado antes, a las organizaciones de trabajadoras y trabajadores de las tempranas organizaciones industriales (Phipps y Prieto, 2016).

En las últimas dos décadas este problema ha emergido como una categoría central para las economías desarrolladas, debido a los dramáticos y acelerados cambios sociales, en el mercado del trabajo y en el ámbito familiar (Akter, 2016). Dentro de esto se incluyen la masificación de parejas en que ambos son empleados, de madres jefas de hogar empleadas con niños, el aumento de la población de mayor edad, las nuevas condiciones laborales derivadas de las nuevas tecnologías de producción, de prestación de servicios y de las comunicaciones, las presiones hacia la flexibilización del empleo, entre otras; todo lo cual, a su vez, afecta las responsabilidades de cuidado. Aunque se menciona Europa como el líder en el estudio de esta temática, lo cierto es que, en los últimos diez años, ésta ha proliferado también en los países asiáticos. Por otra parte, su desarrollo es más bien débil en el ámbito latinoamericano.

Esta línea de estudios suele comprender evaluaciones a escala de las políticas públicas de las naciones, de las políticas y diseños de las organizaciones, y de los ajustes de las personas según diversas variables. Así, por ejemplo, se encuentran estudios que comparan países con modelo de desarrollo renano, como Alemania, con otros con modelo de desarrollo neoliberal, como Estados Unidos (Emond, 2016), entre países con y sin estado de bienestar (Kishino, 2015) o que comparan la realidad puntual de un país versus diversos otros modelos alternativos (Parakandi y Behery, 2016). Un hallazgo general, es que en contextos con un marco de políticas públicas orientadas al bienestar, el balance de la relación entre trabajo y vida no laboral es más positivo, tanto para las organizaciones como para las personas.

En una escala organizacional, se ha evaluado la conveniencia de la existencia de políticas y prácticas para apoyar el balance trabajo-vida no laboral en sus empleados, en términos de una mayor o menor productividad para la empresa. En este marco, por ejemplo, estudios panel han demostrado una correlación positiva en corporaciones japonesas entre las prácticas de gestión destinadas a favorecer el balance entre trabajo y vida no laboral en sus empleados, y el factor de productividad (Yamamoto y Matsuura, 2014). E incluso, otros estudios en plan crítico, se han preguntado si acaso las empresas implementan estas medidas con miras a un beneficio propio, más que pensando en sus empleados (Adame, González y Martínez, 2014).

Otros estudios han tomado una perspectiva que combina los principios de maximización de utilidades de la gestión de empresas, con los de responsabilidad social corporativa (Gołaszewska-Kaczan, 2015). De esta manera se han abordado las responsabilidades organizacionales en el balance trabajo-vida no laboral, como consecuencia de las estrategias de negocios y de los sistemas de gestión orientados al alto desempeño (Wang y Verma, 2012) y su promoción como parte de la responsabilidad social corporativa (Gołaszewska-Kaczan, 2015). E incluso se han extrapolado nociones como *Green Human Resource Management*, para soportar la propuesta de medidas organizacionales tendientes a un *Green Work-Life Balance* (Datta, 2015), o se han empleado nociones como la de *gestión de recursos humanos sustentable* (Parakandi y Behery, 2016).

Dentro de las variables organizacionales, han resultado relevantes el tamaño de la organización, el sector al que pertenece (público versus privado; industrial, servicios, comercio y agro), tipos de servicios específicos que demandan regímenes de turnos (salud, hotelería, call centers, entre otros) (Sharma, 2015), el lugar del puesto de trabajo dentro de la estructura de la organización (Schilling, 2015; Seierstad y Kirton, 2015), las condiciones del lugar de trabajo (Emond, 2016), la presencia o ausencia de una cultura organizacional del cuidado (Richards, 2016), la índole de la supervisión (Kishino, 2015), y el tipo de justicia administrada en la gestión (Gabler y Hill, 2015), entre los más referidos. Así, por ejemplo, un estudio que evaluó el balance trabajo-vida no laboral en distintos tipos de organizaciones, encontró que los empleados de grandes empresas privadas expresaron más dificultades para encontrar arreglos alternativos para compatibilizar ambas esferas, y relativamente más *burnout* vinculado a este problema, que trabajadores de empresas más pequeñas y empresas públicas (Buchheit, Dalton, Harp, Hollinston, 2016).

También se ha planteado que un balance pobre entre trabajo y vida no laboral, menos control sobre la planificación del propio trabajo y presencia de



inseguridad laboral, están asociados con mayores probabilidades de ausentismo laboral asociado a enfermedad y con más problemas de salud (Antai, Oke, Braithwaite y Anthony, 2015).

En otra escala, se ha estudiado la significancia de un adecuado ajuste persona-organización (Seong, 2016), la pertinencia del apoyo organizacional al balance vida-trabajo según los tipos de familia y el tipo de responsabilidades no laborales de sus empleados (ten Brummelhuis y van der Lippe, 2010) y las percepciones sobre la calidad y pertinencia del apoyo organizacional existente (Seong, 2016).

En una escala personal, se ha planteado que el balance trabajo-vida no laboral correlaciona negativamente con la concurrencia de altas demandas laborales y familiares (Bora y Bagla, 2016). También se han estudiado variables mediadoras que han resultado relevantes, como la eficacia personal (Seong, 2016), la satisfacción laboral (Orkibi y Brandt, 2015), la inteligencia emocional (Mahanta, 2015), la orientación de carrera y el capital psicológico, humano y social (Direenzo, Greenhaus y Weer, 2015), entre otras.

Respecto de variables atributo, por lo común, aunque de diferente manera, la mayoría de los estudios coinciden en confirmar diferencias significativas según género (Evans, Carney y Wilkinson, 2013; Kakkar y Bhandari, 2016). Y en particular, que el fenómeno se encuentra vinculado a condiciones de iniquidad hacia las mujeres (Adame, Caplliure y Miquel, 2015). También se ha demostrado que esta ecuación varía según la experiencia y la etapa de la vida en que se encuentran el sujeto y su familia (Choudhary y Singh, 2016).

Algunos estudios han distinguido y categorizado a los tipos de sujetos según si prefieren los dominios del trabajo y la vida personal separados (*segmentadores*) o integrados (*integradores*), como una variable relevante al momento de estudiar el balance trabajo-vida no laboral, y han sugerido que los segmentadores requieren límites laborales bien definidos para poder manejar exitosamente esta relación, mientras que para los integradores sería más relevante contar con mayor poder de autoregulación en el trabajo (Mellner, Aronson y Keckluund, 2014).

En esta dirección, se ha subrayado la importancia de comprender el balance trabajo-vida no laboral desde la perspectiva de los sujetos, y más específicamente desde su biografía, lo que ha sido formalizado en conceptos teórico-metodológicos como *balance empleo-vida no laboral biográfico* (*biographical work-life balance*) (Schilling, 2015).

Otra variable que ha mostrado relevancia es la generacional, por ejemplo, en la diferente manera de explicar la relación, el balance y los conflictos entre trabajo y vida no laboral (Favero y Heath, 2012). Se ha planteado inclu-

so que existe un cambio y una brecha generacional entre los *baby boomers* (la generación nacida en los años siguientes a la segunda guerra mundial), la *X generation* y la *millennial generation* (o también mencionada como *Generación Y* o *Echo Boom*) nacida entre 1980 y el año 2000. Según esta idea, para esta generación nacida en las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, procurar un balance entre trabajo y vida no laboral, o entre demandas laborales e intereses personales, no tendría sentido. Eso debido a que, al habitar en las nuevas tecnologías, las fronteras entre uno y otro dominio no serían relevantes: ellos estarían siempre comunicados y disponibles para la comunicación provenga del ámbito del que provenga. Es así que se habla de la producción de un equilibrio tecnológico (*Technology Equilibrium* o *TEQ*), el que erosionaría la línea que demarca trabajo de vida personal, produciéndose una fusión en el escenario mayor de la comunicación mediada por las tecnologías (Johnson, 2015).

Perspectivas más moderadas señalan que la evaluación sobre el impacto de las tecnologías de comunicación móvil en el balance trabajo-vida es motivo de controversia. Si bien estas tecnologías contribuyen a volver las fronteras entre ambos ámbitos borrosas, no es claro que los confundan completamente, o que su efecto sea pernicioso para alguno de ellos: en ocasiones estas tecnologías permitirían más bien nuevas estrategias para gestionar el balance entre empleo y vida no laboral (Roy, 2016).

### **RE ENCUADRANDO: DE LO PERSONAL A LO SOCIAL Y VICEVERSA**

Resulta contrastante constatar, por una parte, la importancia científica y social de problema del balance del trabajo con la vida no laboral, reflejada en un contundente corpus de investigaciones progresivas de larga data; y por la otra, apreciar la manera en que, simultáneamente, en mucha de esta investigación se operan reducciones y segmentaciones que terminan por descontextualizar el problema, y focalizarlo en una especificidad artificial: la del individuo intentando equilibrar su rol como empleado con otros roles sociales.

Aunque la tradición de investigaciones que hemos reconocido bajo el enfoque del equilibrio empleo-vida, ha permitido ampliar el campo de las preguntas y recuperar una complejidad más pertinente para comprender el fenómeno, respecto, por ejemplo, de las tradiciones revisadas de la relación empleo-familia, aún permanecen en ella algunos sesgos atávicos que comparte con ésta.

Por ejemplo, aún cuando el uso de la palabra trabajo permanece, continúa siendo reducida semánticamente a designar sólo aquella parte de éste

que se realiza contra una compensación dineraria, a saber, el empleo. El trabajo se reduce a empleo, y recíprocamente, el empleo pasa a ser todo el trabajo. ¿Cómo es que la pregunta misma por el trabajo en sentido amplio llega a desaparecer y ser reemplazada por la más restrictiva del empleo?

También, a pesar de la relevancia reconocida de los contextos históricos, políticos, económicos, sociales, culturales, institucionales y organizacionales, la mayor parte de esta investigación termina adscribiéndose a un empleo estrecho del enfoque de roles múltiples, asumiendo al individuo como unidad de análisis y matriculándose por lo general sin más en un funcionalismo destinado a maximizar los rendimientos de los sistemas organizacionales<sup>8</sup>. ¿En qué momento decidimos olvidar las relaciones complejas sujeto-sociedad y dejar de hacernos preguntas que podrían llevarnos a discutir los sustentos naturalizados del modelo actual?

Asimismo, es significativo que en este enfoque, por lo general y de manera tácita, *vida* sea delimitada negativamente como aquella parte de la vida que no es empleada o laboral. Este hecho vuelve a ser indicativo de la implicación con los valores de un funcionalismo *trabajista* o *empleista* de este tipo de investigaciones. Lo que resulta más evidente por contraste, por ejemplo, cuando se piensa en la manera en que en la antigua Roma esta distinción se hacía desde el eje contrario: ocio, venía a representar un conjunto amplio de actividades vitales, que incluían el descanso, la recreación, las artes y la cultura; mientras que el trabajo, destinado a la producción y guiado por una racionalidad del rendimiento, cabía dentro de la categoría negativa de negocio.

Mientras nuestras investigaciones sigan concediéndole a estos sesgos el poder de delimitación de nuestros campos de estudios y de la formulación de nuestros problemas, seremos incapaces de cumplir con la vocación pública de la investigación científica, que es permitir devolver al debate público aquellos asuntos de relevancia social. Nos mantendremos dentro de los límites del conocimiento tecnocientífico (Habermas, 1984).

La cuestión que queda abierta, entonces, es como devolverle la profundidad política y social a la investigación en este campo, recuperando la relevancia y el potencial crítico de nuestras preguntas. Nosotros creemos que esto sólo es posible, no sólo mediante una crítica, por ejemplo, del efecto ideológico o de dominación, de los marcos teóricos de referencia precedentes, sino que también, muy importantemente, haciendo de la investigación

---

<sup>8</sup> Es sintomático que cada vez uno encuentre por doquier la misma justificación para realzar el problema, y que podría parafrasearse de la siguiente manera: es un mejor negocio que los empleados estén sanos, y el balance empleo-vida no laboral es una variable de peso en dicha salud.

misma una práctica que restituya la dignidad de las relaciones sujeto-sujeto, y reemplace las formas de interrogatorio por la conversación y la discusión (Ibáñez, 1991).

Dentro de esta ruta, es importante hacer el ejercicio de recuperar la pregunta por el sentido del trabajo, simultáneamente en sus escalas social, colectiva y personal. Esto es sólo posible si el trabajo es puesto en perspectiva histórica, en lo social, y vital, en lo personal. Y también si esa pregunta se abre a la diversidad y amplitud de los diferentes tipos de trabajo (productivo, reproductivo, de cuidado, de autoproducción, voluntario, entre otro.) del que el empleo, inventado en la industrialización y en actual metamorfosis, es sólo una parte (Gorz, 1991).

Pero también demanda, no sólo relocalizar el empleo dentro del campo mayor del trabajo, sino que reubicar al trabajo en su relación con la vida social, colectiva y personal. ¿Es acaso la vida una mera negatividad respecto del trabajo? ¿O es más bien el trabajo una de las tantas actividades vitales que desplegamos para realizarnos una vida humana? Si optáramos por la segunda vía, debiéramos reemplazar la pregunta por la relación trabajo-vida, por una pregunta que nos permitiera comprender el trabajo *en* la vida, de personas y colectivos. Esto equivaldría a aceptar que no es posible una psicología social del trabajo, descontextualizada de una psicología social de la vida.

Ciertamente en esta ruta, será provechoso revisitar distinciones provenientes de la filosofía como trabajo y vida (Habermas, 1984), trabajo y cultura (Méda, 1998) o labor, trabajo y acción (Arendt, 1957). Y otras provenientes de la sociología feminista, como las de trabajo socialmente necesario (Subirats, 1998). Y es que equilibrar en lo social y personal, trabajo y vida, no implicará sólo limitar un trabajo y una racionalidad instrumental actualmente deslimitadas, sino que relocalizarlas reflexivamente en el contexto mayor de la vida que colectiva y personal que deseamos realizar.

En esta dirección, retomando aportes importantes sobre la cuestión de la vida cotidiana, aunque diversos entre sí, como son los de Heller (2002), De Certeau (1996) y Lefebvre (1984), ha sido importante el desarrollo de una psicología social del trabajo en la vida cotidiana (Oliveira, 2014; Coutinho, Oliveira y Sato, 2016).

La vida cotidiana no es meramente la vida diaria de un individuo o colectivo, sino más bien una vida social vivida diariamente, materializada y realizada en prácticas e instituciones, lugares y tiempos. En tal sentido su análisis y comprensión nos exige atender a lo que ella tiene de socialmente constituido, de producto, de construcción, de fuerza de realidad instituida; al mismo tiempo que a la manera en que en ella misma se

generan las prácticas para su constitución, su reproducción, su construcción, y su institución; y eventualmente, las acciones que vuelven posible su transformación.

De esta manera la vida cotidiana es, también, indisolublemente y al mismo tiempo, social y personal. La comprensión de su sentido exige la articulación inteligente de la perspectiva histórica y de la narrativa de vida.

Asimismo, la vida cotidiana es una forma particular de habitar y de vérselas con el tiempo, y, más radicalmente con la vida y con la muerte; y nos remite a una reflexión sobre las relaciones entre construir, habitar y pensar (Heidegger, 1951).

Por eso la exploración del trabajo en la vida cotidiana se vuelve un campo de investigación y reflexión de gran potencia para una psicología social.

Ella demandará una alta sensibilidad a una serie de asuntos que anteriormente han sido subestimados, y que pueden permitir recuperar las referencias perdidas entre los niveles de análisis personal y social, en su doble dirección, y asumir la complejidad del problema y de su solución: es tan inaceptable sostener que el problema del balance trabajo-vida pueda tener una solución en la mera escala individual, como que pudiera tenerlo negando la dimensión personal y proyectándolo sólo un nivel social abstracto.

Algunos de estos asuntos críticos serían:

Atención a la manera en que trabajo y vida cotidiana se constituyen recíprocamente.

Comprensión de los procesos y prácticas mediante los cuáles trabajo y vida cotidiana son instituidos, se materializan en instituciones y extituciones, y los márgenes para un poder instituyente.

Dentro de estos, cobra especial importancia la manera en que éstos son emplazados, por ejemplo, en la ciudad, a través de recursos como la segregación y la conexión espacial, las relaciones entre lugares y no-lugares, la generación de circuitos de trabajo-ocio/consumo-hogar, entre otras; los cuáles a su vez se vinculan estrechamente con el uso y la gestión del tiempo (ver, por ejemplo, Unger et al, 2014).

Así también, como hemos apreciado más arriba, considerando el papel que juega la tecnología, especialmente las de las comunicaciones, cambiando la topología de la vida cotidiana al transformar las relaciones espaciales precedentes, y alterando la vivencia del tiempo, por ejemplo, al intensificar el presente (ver por ejemplo, Pérez y Gálvez, 2009).

Finalmente, reconociendo las semejanzas y diferencias de las posiciones de sujeto en la vida cotidiana, y restaurando la validez del testimonio situado y de las formas del dar cuenta de sí y de su circunstancia (Butler, 2009; Román y Avendaño, 2002; Román, 2008).

**REFERENCIAS**

- Adame, C., Capliure, E., & Miquel, M. (2016). Work–life balance and firms: A matter of women?. *Journal Of Business Research*, 69(4), 1379-1383. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.111
- Adame, C., González, T. F., & Martínez, C. (2016). Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves?. *Journal Of Business Research*, 69(11), 5519-5523. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.164
- Agosti, M. T., Andersson, I., Ejlertsson, G., & Janlöv, A. (2015). Shift work to balance everyday life - a salutogenic nursing perspective in home help service in Sweden. *BMC Nursing*, 14(1), 55-77. doi:10.1186/s12912-014-0054-6
- Akter, K. (2016). Work-Life Balance Strategies and Consequences: A Few Aspects. *ASA University Review*, 10(1), 35-52.
- Álvarez, A., Testa, J. (2012). El conflicto trabajo-familia: riesgo psicosocial para la salud laboral de los trabajadores. *Revista Páginas*, 92, 47-64.
- Ammons, S. K. (2013). Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 49–58.
- Annink, A., den Dulk, L., & Steijn, B. (2016). Work–Family Conflict Among Employees and the Self-Employed Across Europe. *Social Indicators Research*, 126, 571–593.
- Antai, D., Oke, A., Braithwaite, P., & Anthony, D. S. (2015). A ‘Balanced’ Life: Work-Life Balance and Sickness Absence in Four Nordic Countries. *International Journal Of Occupational & Environmental Medicine*, 6(4), 205-222.
- Arendt, H. (1957). Labor, work, action. A lecture. En H. Arendt (1998) *De la historia a la acción*, p. 89-108. Barcelona, España: Paidós.
- Avendaño, C. Y Román, A. (2006). La relación entre familia y trabajo desde una perspectiva psicosocial. En V. Gubbins, & C. Berger (Eds.). *Pensar el desarrollo familiar: una perspectiva transdisciplinaria*. (pp. 197-220) Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- Azami, S., Mozafari, M., Shamsuddin, K., & Akmal, S. (2016). Work-family conflict and sleep disturbance: the Malaysian working women study. *Industrial Health*, 54(1), 50–57.
- Baeriswyl, S., Krause, A., & Schwaninger, A. (2016). Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Airport Security Officers – Work–Family Conflict as Mediator in the Job Demands–Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 7, 663.
- Bagherzadeh, R., Taghizadeh, Z., Mohammadi, E., Kazemnejad, A., Pourreza, A., & Ebadi, A. (2016). Relationship of work-family conflict with burnout and marital



- satisfaction: cross-domain or source attribution relations? *Health Promotion Perspectives*, 6(1), 31–36.
- Berkman, L. F., Liu, S. Y., Hammer, L., Moen, P., Klein, L. C., Kelly, E., Buxton, O. M. (2015). Work-family conflict, cardiometabolic risk and sleep duration in nursing employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 420–433.
- Berkman, L. F., Liu, S. Y., Hammer, L., Moen, P., Klein, L. C., Kelly, E., Buxton, O. M. (2015). Work-family conflict, cardiometabolic risk and sleep duration in nursing employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 420–433. <http://bibliotecadigital.usb.edu.co:2308/10.1037/a0039143>
- Beutell, N. (2013). Generational Differences in Work-Family Conflict and Synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(6), 2544–2559. <http://bibliotecadigital.usb.edu.co:2308/10.3390/ijerph10062544>
- Blanch, J. (2004) El trabajo como valor en las sociedades humanas. En A. Garrido (Edit.), *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona, España: UOC.
- Bray, J., Kelly, E., Hammer, L., Almeida, D., Dearing, J., King, R., & Buxton, O. (2013). An Integrative, Multilevel, and Transdisciplinary Research Approach to Challenges of Work, Family, and Health. *Methods Report (RTI Press)*, 1–38. Advance online publication.
- Burke, R. & Greenglass, E. (1987). *Work and family*. Chichester, England: Wiley and Sons.
- Butler, J. (2009). *Dar cuenta de sí mismo. Violencia ética y responsabilidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Cooklin, A., Westrupp, E., Strazdins, L., Giallo, R., Martin, A., & Nicholson, J. (2015). Mothers' work–family conflict and enrichment: associations with parenting quality and couple relationship. *Child*, 41(2), 266–277.
- Coutinho, M. C., de Oliveira, F., & Sato, L. (2016). Looking at daily life: pathways for a social psychology of work. *Psicologia USP*, 27(2), 289–295. doi:10.1590/0103-656420140053
- Crain, T., Hammer, L., Bodner, T., Kossek, E., Moen, P., Lilienthal, R., & Buxton, O. (2014). Work-Family Conflict, Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB), and Sleep Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 155–167.
- Choudhary, N., & Singh, N. K. (2016). Work-Family Balance as per Life Stage and Total Experience: An Empirical Study Among Officers of Defense (Central Public Sector Enterprises) in Bangalore. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 15(1), 49–70.

- Datta, M. A. (2015). Green Work- Life Balance: A New Concept in Green HRM. *International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies*, 2(2), 83-89.
- De Certeau, M. (1996) *La invención de lo cotidiano. 1 Artes de hacer*. Ciudad de México, México: Editorial Iberoamericana.
- De Ridder, D. (2012). How to add more “Family” to the Work-Life-Balance? – Family Friendliness in Medical Under- and Postgraduate Studies and the Workplace. *GMS Zeitschrift Für Medizinische Ausbildung*, 29(2), Doc22.
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal Of Organizational Behavior*, 36(4), 538-560. doi:10.1002/job.1996
- Duxbury, L., Higgins & Lee, C. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 60-74.
- Echeverri Ángel, Ligia. *La Familia en Colombia Transformaciones y Prospectiva*. Ligia.
- Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Emond, A. E. (2016). Work-Life Balance. *OD Practitioner*, 48(3), 74-75.
- Evans, A. M., Carney, J. S., & Wilkinson, M. (2013). Work-Life Balance for Men: Counseling Implications. *Journal Of Counseling & Development*, 91(4), 436. doi:10.1002/j.1556-6676.2013.00115.x
- Favero, L. W., & Heath, R. G. (2012). Generational Perspectives in the Workplace: Interpreting the Discourses That Constitute Women’s Struggle to Balance Work and Life. *Journal Of Business Communication*, 49(4), 332-356. doi:10.1177/0021943612456037
- Frone, M., Russell, M. & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2015). Actions for promoting work-life balance as an element of corporate social responsibility. *Research Papers Of The Wroclaw University Of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu*, (387), 54-65. doi:10.15611/pn.2015.387.05
- Gorz, A. (1991) *Metamorfosis del trabajo*. Madrid, España: Editorial Sistema.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Griep, R. H., Toivanen, S., van Diepen, C., Guimarães, J. M. N., Camelo, L. V., Juvanhol, L. L., & Chor, D. (2016). Work–Family Conflict and Self-Rated Health:



- the Role of Gender and Educational Level. Baseline Data from the Brazilian Longitudinal Study of Adult Health (ELSA-Brasil). *International Journal of Behavioral Medicine*, 23, 372–382.
- Guest, D. (2001). Perspectives on the study of work-life balance. A discussion paper presented for the 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31.
- Gutek, B., Searle, S & Kepla, L. (1991). Rational versus gender rol explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, (4), 560-568.
- Habermas, J. (1984) *Ciencia y técnica como "ideología"*. Madrid, España: Tecnos.
- Hall, E. (1990). *Women´s work: an inquiry into the health effects of invisible and visile labor*. Baltimore, USA: John Hopkins University.
- Hao, J., Wang, J., Liu, L., Wu, W., & Wu, H. (2016). Perceived Organizational Support Impacts on the Associations of Work-Family Conflict or Family-Work Conflict with Depressive Symptoms among Chinese Doctors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(3), 326.
- Hao, J., Wu, D., Liu, L., Li, X., & Wu, H. (2015). Association between Work-Family Conflict and Depressive Symptoms among Chinese Female Nurses: The Mediating and Moderating Role of Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(6), 6682–6699.
- Heller, A. (2002) *Sociología de la vida cotidiana*. Barcelona, España: Editorial Península.
- Heidegger, M. (1951) *Construir, habitar, pensar*. Disponible en: <http://www.geoacademia.cl/docente/mats/construir-habitar-pensar.pdf>
- Hoschild., A & Machung, A. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. New York, USA: Viking.
- Ibáñez, J. (1991) *El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden*. Santiago, Chile: Editorial Amerinda.
- Jerg-Bretzke, L., & Limbrecht, K. (2012). Where have they gone? – A discussion on the balancing act of female doctors between work and family. *GMS Zeitschrift Für Medizinische Ausbildung*, 29(2), Doc19.
- Johnson, M. (2015). Stop Talking About Work/Life Balance! TEQ and the Millennial Generation. *Workforce Solutions Review*, 6(2), 4-7.
- Kakkar, J., & Bhandari, A. (2016). A Study on Work-Life Balance in the Indian Service Sector from a Gender Perspective. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 15(1), 19-36.
- Kan, D., & Yu, X. (2016). Occupational Stress, Work-Family Conflict and Depressive Symptoms among Chinese Bank Employees: The Role of Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1), 134.

- Karkouljian, S., Srour, J., & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal Of Business Research*, 69(11), 4918-4923. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.053
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., Casper, L. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516.
- Kishino, S. (2015). The effect of supervisor characteristics on subordinates' work-life balance: a dyadic analysis in Japan. *Journal Of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 19(3), 19-29.
- Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing Work, Family & Health Organizational Change Initiatives. *Organizational Dynamics*, 43(1), 53–63.
- Lacey, R., Stafford, M., Sacker, A., & McMunn, A. (2016). Work-Family Life Courses and Subjective Wellbeing in the MRC National Survey of Health and Development (the 1946 British birth cohort study). *Journal of Population Ageing*, 9, 69–89.
- Lallukka, T., Ferrie, J., Kivimäki, M., Shipley, M., Tatsuse, T., Pietiläinen, O., Rahkonen, O., & Marmot, M. (2014). Conflicts between work and family life and subsequent sleep problems among employees from Finland, Britain and Japan. *Int. J. Behav. Med.* 21, 310. doi:10.1007/s12529-013-9301-6
- Lambert, S. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43, 239-257.
- Larson, R., Richards, M., & Perry-Jenkins, M. (1994). Divergent worlds: the daily emotional experience of mothers and father in the domestic and public spheres. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1034-1046.
- Lawson, K. M., Davis, K. D., Crouter, A. C., & O'Neill, J. W. (2013). Understanding Work-Family Spillover in Hotel Managers. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 273–281.
- Lee, B., Lawson, K. M., Chang, P.-J., Neuendorf, C., Dmitrieva, N. O., & Almeida, D. M. (2015). Leisure-time physical activity moderates the longitudinal associations between work-family spillover and physical health. *Journal of Leisure Research*, 47(4), 4680.
- Leineweber, C., Baltzer, M., Magnusson Hanson, L. L., & Westerlund, H. (2013). Work-family conflict and health in Swedish working women and men: a 2-year prospective analysis (the SLOSH study). *The European Journal of Public Health*, 23(4), 710–716.
- Leiter, M. & Durup, M. (1996). Work, home, and in-between: a longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 29-47.

- Lefebvre, H. (1984) *La vida cotidiana en el mundo moderno*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Mackenzie, C. R., Keuskamp, D., Ziersch, A. M., Baum, F. E., & Popay, J. (2013). A qualitative study of the interactions among the psychosocial work environment and family, community and services for workers with low mental health. *BMC Public Health*, 13, 796.
- Macy, J. T., Chassin, L., & Presson, C. C. (2013). Association Between Work–Family Conflict and Smoking Quantity Among Daily Smokers. *Nicotine & Tobacco Research*, 15(11), 1867–1872.
- Mache, S., Bernburg, M., Vitzthum, K., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2015). Managing work–family conflict in the medical profession: working-conditions and individual resources as related factors. *BMJ Open*, 5(4), 68-71.
- Mahanta, M. (2015). Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Work-Life Balance in the Service Industry. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 14(2), 42-60.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Implementing the work-life balance as a csr tool in polish companies. *Research Papers Of The Wroclaw University Of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu*, (387), 109-121. doi:10.15611/pn.2015.387.09
- Meda, D. (1998) *El trabajo: un valor en peligro de extinción*. Barcelona, España: Gedisa.
- McTernan, W. P., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Vandenberg, R. J. (2016). Enhanced Co-Worker Social Support in Isolated Work Groups and Its Mitigating Role on the Work-Family Conflict-Depression Loss Spiral. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(4), 382.
- Mei-Ling, C. (2015). Leisure, Work, and Constituted Everydayness. *Asian Ethnology*, 74(1), 37-62.
- Mellner, C., Aronsson, G., & Kecklund, G. (2014). Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal Of Working Life Studies*, 4(4), 7-23.
- Moen, P., Kaduk, A., Kossek, E. E., Hammer, L., Buxton, O. M., O'Donnell, E., Casper, L. (2015). Is work-family conflict a multilevel stressor linking job conditions to mental health? Evidence from the work, family and health network. *Research in the Sociology of Work*, 26, 177–217.
- O'Donnell, E. M., Berkman, L. F., & Subramanian, S. (2012). Manager support for work/family issues and its impact on employee-reported pain in the extended care setting. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 54(9), 1142–1149.

- Oliveira, F. d. (2014). Perspectivas psicossociais para o estudo do cotidiano de trabalho. *Psicologia USP*, 25(1), 41-50.
- Orkibi, H., & Brandt, Y. I. (2015). How Positivity Links With Job Satisfaction: Preliminary Findings on the Mediating Role of Work-Life Balance. *Europe's Journal Of Psychology*, 11(3), 406-418. doi:10.5964/ejop.v11i3.869
- Parakandi, M., & Behery, M. (2016). Sustainable human resources: Examining the status of organizational work-life balance practices in the United Arab Emirates. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 70-79. doi:10.1016/j.rser.2015.07.095
- Pelletier, J., & Laska, M. (2012). Balancing healthy meals and busy lives: Associations between work, school and family responsibilities and perceived time constraints among young adults. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 44(6), 481-489.
- Pérez, C. y Gálvez, Ana (2009) Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 15, 57-79. Disponible en <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/597>.
- Pinto, K. A., Menezes, G. M. de S., Griep, R. H., Lima, K. T. R. dos S., Almeida, M. da C., & Aquino, E. M. L. (2016). Work-family conflict and time use: psychometric assessment of an instrument in ELSA-Brazil. *Revista de Saúde Pública*, 50, 39.
- Repetti, R. (1987). Linkages between work and family roles. *Applied Social Psychology Annual*, 7, 98-127.
- Richter, A., Schraml, K., & Leineweber, C. (2015). Work-family conflict, emotional exhaustion and performance-based self-esteem: reciprocal relationships. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, 103-112.
- Román, J. (2008) Sujeto, trabajo y familia: compartiendo reflexiones y artefactos de investigación, en Soto, A. (ed.) *Flexibilidad Laboral y Subjetividades* (pp.253 - 277). Santiago, Chile: LOM- Universidad Alberto Hurtado.
- Román, J. Y Avendaño, C. (2002). Metáforas para re-pensar al sujeto en la sociedad del empleo: voces desde Barcelona. *Revista Psykhe*, 11(2), 181-196.
- Román, J., Avendaño, C. & Tomicic, A. (2004) Mujer, trabajo y familia: metáforas para re-pensar la subjetividad contemporánea. *Persona y Sociedad*, 18(3), 321-343.
- Roy, G. (2016). Impact of mobile communication technology on the work life balance of working women - a review of discourses. *Journal Of Contemporary Management Research*, 10(1), 79-101.
- Sabbath, E., Guevara, I., Glymour, M., & Berkman, L. (2015). Use of Life Course Work-Family Profiles to Predict Mortality Risk Among US Women. *American Journal of Public Health*, 105(4), e96-e102.

- Sabbath, E., Melchior, M., Goldberg, M., Zins, M., & Berkman, L. F. (2012). Work and family demands: predictors of all-cause sickness absence in the GAZEL cohort. *The European Journal of Public Health*, 22(1), 101-106.
- Sanaz, A., Syaquirah, A., & Khadijah, S. (2014). Validation Study of the Malay Version of the Work-Family Conflict Questionnaire. *The Malaysian Journal of Medical Sciences: MJMS*, 21(1), 50-57.
- Schilling, E. (2015). 'Success Is Satisfaction with What You Have'? Biographical Work-Life Balance of Older Female Employees in Public Administration. *Gender, Work & Organization*, 22(5), 474-494. doi:10.1111/gwao.12097
- Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work-Life Balance in Norway. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 390-404. doi:10.1111/gwao.12099
- Shah, R. (2015). Work-life Balance and Gender: A Study of Professionals in India. *Review Of Management*, 5(1/2), 5-18.
- Sharma, M. (2015). An Empirical Study On Work Life Balance Issue Of Women At Call Centers: A Study Of Uttarakhand. *Global Management Review*, 9(2), 37-49.
- Sorensen, G. & Verbrugge, L. (1987). Women, work and health. *American Review Public Health*, 9, 235-251.
- Subirats, M. (1998) *Con Diferencia: las mujeres frente al reto de la autonomía*. Barcelona, España: Icaria.
- Ten Brummelhuis, L., & Van der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), 173-193.
- Unger, D., Niessen, C., Sonnentag, S., & Neff, A. (2014). A question of time: Daily time allocation between work and private life. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1), 158-176.
- Valenzuela, H., Reygadas, L., & Cruces, F. (2015). Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas. *Revista Española De Investigaciones Sociológicas*, (150), 191-208. doi:10.5477/cis/reis.150.191
- Van Hedel, K., Mejía-Guevara, I., Avendaño, M., Sabbath, E., Berkman, L., Mackenbach, J., & Van Lenthe, F. (2016). Work-Family Trajectories and the Higher Cardiovascular Risk of American Women Relative to Women in 13 European Countries. *American Journal of Public Health*, 106(8), 1449-1456.
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407-432. doi:10.1002/hrm.21474

- Wepfer, A., Brauchli, R., Jenny, G., Hämmig, O., & Bauer, G. (2015). The experience of work-life balance across family-life stages in Switzerland: a cross-sectional questionnaire-based study. *BMC Public Health*, 15, 1290.
- Wolff, J., Rospenda, K., Richman, J., Liu, L., & Milner, L. (2013). Work-family Conflict and Alcohol Use: Examination of a Moderated Mediation Model. *Journal of Addictive Diseases*, 32(1), 85–98.
- Yamamoto, I., & Matsuura, T. (2014). Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese Firm-Level Panel Data. *B.E. Journal Of Economic Analysis & Policy*, 14(4), 1677-1708. doi:10.1515/bejeap-2013-0186
- Zedeck, S. & Mosier, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.
- Zhang, H., Yip, P., Chi, P., Chan, K., Cheung, Y. & Zhang, X. (2012). Factor Structure and Psychometric Properties of the Work-Family Balance Scale in an Urban Chinese Sample. *Social Indicators Research*, 105(3), 409-418.

## POLÍTICAS PRO BALANCE EMPLEO-VIDA FAMILIAR EN COLOMBIA<sup>9</sup>

*Paola Andrea Zapata Lugo\**  
*José Antonio Román Brugnoli\*\**

### RESUMEN

Desde el Convenio OIT sobre los trabajadores con responsabilidades familiares de inicios de la década de los 80, la cuestión de la conciliación del tiempo laboral y el dedicado a la vida personal, privada y familiar ha cobrado relevancia en la agenda política de diversas naciones.

El objeto de esta contribución es ofrecer, en un primer momento, un balance sobre los avances de las políticas públicas colombianas en relación con estas materias. Para eso analizaremos principalmente dos de sus herramientas principales: el Código Sustantivo del Trabajo y la política pública nacional para las familias colombianas 2012-2022.

En un segundo momento, pondremos en relación este marco legislativo con la realidad que cobra desde las políticas e instrumentos organizacionales que se presentan en las empresas privadas colombianas. Para esto se

---

<sup>9</sup> El presente artículo se vincula al proyecto “Trabajo y vida cotidiana: explorando las relaciones entre empleo y familia en mujeres y hombres con responsabilidades parentales, empleados en el gran comercio y habitantes de la ciudad de Cali”, financiado por la Dirección de Investigaciones de la Universidad de San Buenaventura-Cali con el número 34307029.

\* Universidad de San Buenaventura, Colombia. pazapata@usbcali.edu.co

\*\* Universidad de San Buenaventura, Colombia. jaroman@usbcali.edu.co



triangularán diversos tipos de datos, como lo son presencia de estas empresas en certificaciones internacionales relevantes (como las de Empresas Familiarmente Responsables) y los hallazgos de las principales investigaciones nacionales en la materia.

Finalmente, se presentará un análisis de potencialidades para avanzar en esta materia tanto en el nivel de la política pública como en el de las políticas e instrumentos organizacionales en Colombia.

Palabras clave: balance trabajo-familia, políticas públicas, políticas organizacionales.

## INTRODUCCIÓN

La primera cuestión que es necesario abordar antes de adentrarnos en el problema del balance empleo-vida familiar en Colombia, son las condiciones del mercado del empleo en nuestro país.

La evolución reciente del mercado laboral muestra que el trabajo informal, independiente y a cuenta propia son categorías de análisis sobre las que ha recaído una proporción importante del empleo generado en Colombia. Una de las características de este tipo de ocupación es su baja remuneración, su concentración en el sector terciario y su aumento en períodos recesivos del ciclo económico. Al mismo tiempo, hay determinados grupos de trabajadores que tienen mayor participación en la informalidad, a saber, las mujeres, los trabajadores de mayor edad y los que presentan menores niveles educativos. Son los trabajadores informales los más inconformes con su trabajo, los que menores ingresos tienen y los que realizan jornadas de trabajo más extensas, pero, paradójicamente, los que tienen mayores niveles de estabilidad laboral (Torres, 2013).

El Ministerio de la Protección Social en materia de empleo hace un balance demasiado optimista cuando formula que “el gobierno nacional considera que los resultados de la reforma [Ley 789 de 2002] han sido favorables para el país en cuanto a la generación de empleo, al mejoramiento de la empleabilidad y al mayor acceso de personas vulnerables a servicios complementarios de protección social” (Ministerio de la Protección Social, 2010). La reforma laboral había sido planteada en buena medida para la generación de empleo formal y asalariado, no obstante, en los ocho años el fenómeno del trabajo en Colombia ha tendido hacia un empleo no industrial, no jerárquico e independiente, por lo que los hechos ponen en cuestionamiento si en realidad fue la reforma laboral y la política pública laboral del gobierno las que condujeron a la generación de empleo y consiguieron que el desempleo no aumentara, o si, por el contrario, la reforma laboral tuvo como efecto la



formalización de la flexibilización laboral. Lo que sucedió en la crisis de 2008 y 2009, cuando el desempleo no aumentó por la expansión de empleos de tipo informal y cuenta propia, puede ser una evidencia preliminar que explique cómo uno de los resultados de la política pública laboral fue la desregulación del mercado laboral, y, en consecuencia, dejar que el tipo de empleo fuera más sensible frente a los cambios en las condiciones económicas.

De acuerdo a artículos relacionados con el estudio balance trabajo-familia en América Latina (Idrovo, 2006), para poder contar con condiciones laborales adecuadas, los trabajadores deben superar cuatro formas de exclusión: la exclusión del mercado laboral, la del empleo, la del empleo en su relación con la vida familiar de las personas, y la del empleo de buena calidad en sectores de alta y mediana productividad. Por eso, el análisis de la evolución de estas exclusiones durante las décadas recientes y la situación actual son imprescindibles para dar cuenta de las realidades del trabajo en América Latina. Resulta importante mencionar que existen grandes retos frente a estas variables. En términos de políticas públicas, para mejorar las condiciones laborales en América Latina: enfrentar la elevada inestabilidad como característica del mercado laboral, perfeccionar la institucionalidad laboral existente y hacer frente a la desigualdad vinculada a las condiciones laborales. A este respecto, en Colombia nos encontramos con una situación bastante compleja.

En la otra mano es importante aproximarse a la realidad de la familia en Colombia. En la bibliografía demográfica, la mayoría de la información que se encuentra es sobre hogares, y no así sobre familias, realidad mucho más difícil de aprehender, y que es necesario deducir de aquella.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE Estadística, 2009) la población colombiana se distribuye en casi doce millones y medio de hogares, con un promedio de casi 4 personas por hogar. Es interesante observar que se trata mayoritariamente de una población de jóvenes y adultos (62% entre 15 y 64 años de edad), seguida de infantes y adolescentes (31% menor a 15 años de edad). Es decir, podemos presumir familias en que las labores de crianza están muy presentes.

La Encuesta de Demografía y Salud-ENDS (Profamilia, 2010) precisa que la mayoría de los hogares (74%) posee entre dos y cinco integrantes, lo que no vararía significativamente entre las zonas rural y urbana del país. Los hogares con más de seis miembros representarían el 15,1%; mientras que los hogares unipersonales un 9,4%. La tendencia entre 2005 y 2010 indicaría un aumento de los hogares con menos de cinco integrantes.

Según la ENDS (Profamilia, 2010) las frecuencias de las diferentes estructuras familiares muestran una distribución bastante homogénea entre

las zonas urbana y rural, con un claro predominio de las familias nucleares (52% en ambas zonas), seguida de las familias extensas (34,4% en zona urbana y 31,6% en rural), y luego con bastante distancia por familias unipersonales (7,7% para ambas zonas) y compuestas (5,5% para ambas zonas). Es decir, se trataría principalmente de grupos familiares nucleares con labores de crianza, y en segundo término, con presencia de otros miembros, muy probablemente abuelos.

Dentro de los cambios en la estructura interna de estos hogares, destaca la creciente feminización de la jefatura de hogar: según la ENDS (Profamilia, 2010) en 1995 una cuarta parte (24%) de los jefes de hogar eran mujeres, en el 2000 un 28%, mientras que en el 2005 subió a un 30%, y los resultados para el 2010 (34%) confirman la tendencia creciente.

En este momento, en Colombia, la fuerza laboral está compuesta en un 42,6 por ciento por mujeres (DANE, 2014); son cabeza de hogar en más de un tercio de los hogares colombianos (DANE, 2013) y dedican más del doble de horas que los varones a las tareas de cuidado doméstico (DANE, 2013).

En términos de la carga económica de cada jefatura de hogar, la taza arroja casi un 26%: es decir que cada jefe de hogar sostendría en promedio a un grupo de aproximadamente 3 personas, que le son económicamente dependientes.

Haciendo estimaciones para el Valle del Cauca (Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo-RED ORMET, 2012) la mayoría serían trabajadores por cuenta propia (39,5%) y empleados por terceros (39,1%). La tendencia es que comercio y servicios concentren a la mayor parte de los ocupados (50,3%), seguidos de lejos por industria (16,3%), agricultura (9,3%) y construcción (5,7%).

De acuerdo con los datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares-GEIH (2012), el perfil educativo de los ocupados se concentraría fundamentalmente en secundaria incompleta (20,4%) y completa (29,6%); el 24,4% tiene estudios primarios y el 22,5% estudios superiores (completos e incompletos). La participación de los ocupados por ingresos laborales muestra que el 26,3% devenga entre 1 a 1,5 SMLV, el 22,7% menos de un salario mínimo legal vigente y el 20,7% entre medio y un salario. En el rango de más de cuatro salarios aparece apenas el 3,9% de los ocupados. Si a esto sumamos la alta tasa de informalidad (63,2%), podemos presuponer malas condiciones de trabajo. Esto reflejaría las difíciles condiciones que cada jefatura de hogar debe enfrentar para el sostén de su grupo familiar.

Por último, también es relevante considerar la valoración que tienen ambos ámbitos y su conciliación para la población colombiana. Según el Estudio Nacional de Valores llevado a cabo con la herramienta del Estudio

Mundial de Valores (World Value Survey, 2011-2014) para el 98,7% de colombianos la familia es ‘muy importante’, independiente del sexo, región geográfica, religión, estrato económico, nivel de educación del encuestado (Encuesta Raddar, 2006). Pero también se valora altamente el trabajo: para al menos 93,26% de colombianos, el trabajo es una parte ‘muy importante’ de sus vidas. El mismo estudio muestra que el 51% de los colombianos considera que el trabajo, incluyendo el hogar o la escuela, hace que la vida valga la pena (frente al tiempo libre) y por lo menos el 30% de los colombianos de distintas edades y regiones considera que el trabajo siempre debe ir primero, aun si esto implica recortar el tiempo reservado para otros asuntos. Un 25% considera que no es ni el trabajo ni el tiempo libre, sino un balance de los dos lo que hace que la vida valga la pena. Esta preferencia marcada por familia y trabajo crea un escenario que, de no ser gestionado apropiadamente, tiene resultados negativos para la persona y su familia, y para la empresa y la sociedad (Encuesta Raddar, 2006).

#### **EL MARCO DE LA OIT Y LAS POLÍTICAS NACIONALES PRO BALANCE EMPLEO-VIDA FAMILIAR**

En general las políticas emanadas de la OIT relevantes para el balance entre empleo y vida familiar obedecen a dos direcciones: una, la protección de la mujer, la maternidad y de un tiempo para los cuidados tempranos del infante (lactancia); otra, dirigida la calidad y dignidad de las condiciones de empleo (contratos, jornadas y remuneraciones, entre las más críticas). La protección de la mujer ha tomado la forma de una perspectiva de género, destinada a asegurar igualdad entre los sexos en sus oportunidades y condiciones de acceso al empleo y el salario. En Colombia, estas propuestas asumen las mismas direcciones, y se encuentran plasmadas principalmente en el Código Sustantivo del Trabajo (CST) y en la Ley 1468 del año 2011.

Sin embargo, es importante anticipar que, en términos generales en Colombia se aprecia un déficit en cuanto al cumplimiento de los convenios suscritos con la OIT, sobre las políticas que regulan y protegen el empleo y su cumplimiento; lo que representa un marco débil para las políticas más específicas vinculadas potencialmente a facilitar un balance empleo-vida familiar:

[...]Frente al cumplimiento de los convenios de la OIT, los indicadores disponibles permiten concluir que Colombia no es un país que se destaque por el respeto de las normas internacionales del trabajo. La Comisión de aplicación de Normas de la OIT desde 1985 ha hecho seguimiento a la situación colombiana y ha citado al gobierno en 18 ocasiones para pedirle

información sobre el cumplimiento de algunos convenios (Nación, Procuraduría General de La, 2009).

### **La protección de la maternidad y la lactancia**

En Colombia se aprecia una acogida somera sobre las indicaciones aportadas por entidades como la OIT (2011), los que abogan por generar políticas que generen un balance en la calidad de vida laboral del empleado y de igual forma un balance en la vida personal del trabajador.

De acuerdo a lo que la OIT nos referencia sobre convenios y recomendaciones sobre balance empleo-vida familiar, encontramos que una de las primeras indicaciones del Convenio 183 refiere a equidad de género y la protección de la maternidad, ambos aspectos clave en la limitación del empleo y el resguardo de la vida familiar:

[...] El Convenio 183 que hace referencia a un conjunto de convenios internacionales orientados a la igualdad de oportunidades y de trato para trabajadoras y trabajadores y considera que la protección del embarazo es una responsabilidad compartida de gobierno y sociedad, compuesto por cinco componentes: licencia de maternidad, protección del empleo, prestaciones pecuniarias y médicas, protección de la salud (respecto a un trabajo perjudicial para la salud de la mujer o del bebé) y lactancia (OIT, 2002).

Este convenio ha fijado una licencia obligatoria de al menos 14 semanas posterior al parto, y luego, un período de seis semanas de flexibilidad con permisos para lactancia. De igual forma, establece el derecho a una licencia adicional en el caso de enfermedad o complicaciones que se haya presentado como consecuencia del embarazo o del parto. También se prevé que las prestaciones en dinero durante la licencia deben ser de un mínimo de dos tercios de las ganancias anteriores de la mujer y deben financiarse mediante un seguro social obligatorio o con cargo a fondos públicos. El convenio también determina que se prohíbe el despido de la mujer embarazada durante la licencia o después de haberse reintegrado al trabajo, excepto por motivos que no estén relacionados con el embarazo y se le garantiza a la mujer el derecho a retornar el mismo puesto de trabajo o a un puesto equivalente con la misma remuneración. Asimismo, se prohíben la discriminación por causa de la maternidad y la exigencia de una prueba de embarazo (OIT 1999). En adición se establecen recomendaciones de ampliar estos resguardos:

La Recomendación 191 propone extender la licencia de maternidad por al menos 18 semanas, su ampliación en ocasiones de nacimientos múltiples y la extensión de las mismas garantías y derechos en caso de adopción. Además,

incorpora atribuciones paternas en caso de fallecimiento de la madre para el usufructo del período de licencia restante. Asimismo, la madre o el padre deberían tener derecho a una licencia parental durante el período siguiente a la expiración de la licencia de maternidad (OIT, 2002).

En Colombia, el Código Sustantivo de Trabajo (CST) plantea políticas que deben estar presentes en las organizaciones a favor de la mujer gestante y deben cumplirse a cabalidad. De ésta manera se formula la ley 1468 de 2011, que vendrá a modificar los artículos 236, 239, 57 y 58 del CST.

En su artículo 1°, esta ley modifica el artículo 236 sobre descanso remunerado de la mujer en estado de embarazo estableciendo lo siguiente:

1. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de dieciocho (18) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso.
2. Si se tratare de un salario que no sea fijo, como en el caso de trabajo a destajo o por tarea, se toma en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicios, o en todo el tiempo si fuere menor.” (Congreso de la República de Colombia, 2011)

Y en el numeral 7 del mismo artículo se establece la forma como debe disfrutarse la licencia de maternidad, en los siguientes términos:

7. La trabajadora que haga uso del descanso remunerado en la época del parto tomará las 14 semanas de licencia a que tiene derecho, de la siguiente manera:
  - a) Licencia de maternidad preparto. Esta será de dos (2) semanas con anterioridad a la fecha probable del parto debidamente acreditada. Si por alguna razón médica la futura madre no puede optar por estas dos (2) semanas previas, podrá disfrutar las catorce (14) semanas en el posparto inmediato. Así mismo, la futura madre podrá trasladar una de las dos (2) semanas de licencia previa para disfrutarla con posterioridad al parto, en este caso gozaría de trece (13) semanas posparto y una semana preparto.
  - b) Licencia de maternidad posparto. Esta licencia tendrá una duración de 12 semanas contadas desde la fecha del parto, o de trece semanas por decisión de la madre de acuerdo a lo previsto en el literal anterior.
 (Congreso de la República de Colombia, 2011).

Otra de las políticas que encontramos relacionadas con el balance empleo vida familiar es el concepto de licencia de lactancia, en esta misma ley, es la que refiere al artículo 238 del CTS, de la siguiente manera:

[...] el empleador está en la obligación de conceder a la trabajadora dos descansos de 30 minutos cada uno, dentro de la jornada para amamantar a su hijo, sin descuento alguno del salario por dicho concepto durante los

primeros seis (6) meses de edad. [...] si la trabajadora presentare certificado médico en el cual se expongan las razones que justifiquen ese mayor número de descansos.

El Código Sustantivo del Trabajo, en el Capítulo V establece la protección especial a la maternidad, dentro de la cual hace parte la prohibición de despedir a la trabajadora por motivo de embarazo o lactancia (Congreso de la República de Colombia, 2011).

De igual forma la Ley 1468 de 2011, establece y modifica en su artículo 2 el artículo 239 de CST destinado a la prohibición del despido, el cual se determina de la siguiente manera:

1. Ninguna trabajadora puede ser despedida por motivo de embarazo o lactancia.
2. Se presume que el despido se ha efectuado por motivo de embarazo o lactancia, cuando ha tenido lugar dentro del periodo del embarazo dentro de los tres meses posteriores al parto y sin autorización de las autoridades de que trata el artículo siguiente.
3. Las trabajadoras de que trata el numeral uno (1) de este artículo que sean despedidas sin autorización de las autoridades competentes, tienen derecho al pago de una indemnización equivalente a los salarios de sesenta días (60) días, fuera de las indemnizaciones y prestaciones a que hubiere lugar de acuerdo con el contrato de trabajo.

En el caso de la mujer trabajadora además, tendrá derecho al pago de las catorce (14) semanas de descanso remunerado a que hace referencia la presente ley, si no ha disfrutado de su licencia por maternidad; en caso de parto múltiple tendrá el derecho al pago de dos (2) semanas adicionales y, en caso de que el hijo sea prematuro, al pago de la diferencia de tiempo entre la fecha del alumbramiento y el nacimiento a término (Congreso de la República de Colombia, 2011).

Con la ley 1468 de 2011 y la respectiva ampliación de licencia de maternidad Colombia viene a figurar como el tercer país de Latinoamérica y el Caribe con mayor cantidad de días de licencia. El primero es Venezuela, donde las mamás pueden ausentarse de su trabajo durante 26 semanas; siguen Cuba y Chile, también con 18 semanas (El Tiempo, 2017). Sin embargo, el caso del país austral es diferente. Allí, las madres tienen la posibilidad de elegir entre dos opciones de licencia de maternidad: permiso absoluto de 12 semanas, subsidiado al 100% o un total de 18 semanas: 12 de descanso total y seis en las que la trabajadora puede optar por trabajar a media jornada. En ese caso, el subsidio al momento de trabajar baja al 50%.

En Colombia, la licencia de maternidad es subsidiada al 100%, siempre y cuando la mamá tenga un vínculo laboral activo. Además, es obligatoria e

irrenunciable (Congreso de la República de Colombia, 2011). Así Colombia cumple con la recomendación de la Organización Internacional del Trabajo, que señala que los países del mundo deberían otorgar por lo menos 14 semanas de licencia, con al menos tres cuartas partes de la remuneración normal.

Sin embargo, comparada con otros países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico), esas 18 semanas parecen pocas si se comparan con las del Reino Unido, donde se otorgan 52, es decir poco más de un año, y una remuneración de 90%. O con Croacia, donde las madres tienen 58 semanas de permiso total, con el 100% de remuneración los primeros seis meses y luego con una cuota fija de subsidio. Sin embargo, al revisar las garantías que protegerían al goce de estas condiciones de licencia, establecidas en la misma ley, se encuentra que la ley deja una puerta abierta para un despido de la mujer dentro del período de su licencia, y que tampoco resulta de alto costo para una empresa pagar las indemnizaciones si ese despido ha sido cursado sin la autorización de las autoridades competentes. En últimas, la ley no resulta ser garantía ni da la seguridad suficiente ya que la estabilidad laboral por embarazo lactancia contemplada por el artículo 239 del código sustantivo del trabajo opera únicamente por los primeros tres meses de lactancia, esto es, los primeros tres meses luego del parto.

Ahora bien, el CST también nos hace referencia al artículo 240 en cuanto al permiso para despedir una trabajadora durante el período de embarazo o los tres meses posteriores al parto. Según el Congreso Nacional de la República:

Para dar por terminado el contrato de trabajo a una trabajadora con fuero de maternidad, el empleador deberá solicitar la autorización al Inspector de Trabajo, aduciendo alguna de las justas causas contempladas en el Artículo 62 del Código Sustantivo del Trabajo que la terminación de contrato por justa causa, pues el despido sin el cumplimiento de los requisitos expuestos, no produce ninguna consecuencia jurídica como lo señala el Artículo 241 del Código Sustantivo del Trabajo, lo cual significa que la relación laboral se mantiene, la trabajadora sigue bajo las órdenes del empleador, aun cuando éste no utilice sus servicios, y tiene derecho a percibir los salarios y las prestaciones sociales de rigor, pudiendo recurrir para su cobro ante los jueces laborales (Congreso de la República de Colombia, 2011).

Para el caso de trabajadoras vinculadas mediante un contrato de trabajo a término fijo, el Artículo 46 del CST señala que la terminación del contrato de trabajo por el vencimiento de su término, no es causal justificada para no prorrogar el contrato de trabajo a término fijo de la trabajadora si se encuentra en estado de embarazo o durante la licencia de maternidad, pues si



ésta ha cumplido con sus obligaciones laborales y se encuentran vigentes las causas que originaron la contratación, se le debe garantizar la renovación del contrato por el mismo término inicialmente pactado.

De igual forma el fuero de maternidad establecido por el legislador para las madres trabajadoras, comprende el período de gestación y los tres meses posteriores al parto (licencia de maternidad); período dentro del cual se presume que el despido se ha producido por estas causas. Sin embargo, encontramos otro potencial foco de vulnerabilidad, y es que durante la lactancia (período posterior a la licencia de maternidad), si bien existe igualmente la prohibición de despedir a la trabajadora por este motivo, no se contempla la presunción contemplada para el despido durante el embarazo y licencia de maternidad; motivo por el cual, le correspondería a la trabajadora demostrar que el despido se produjo en razón de la lactancia y sin ninguna justa causa.

### **Igualdad entre Trabajadores y Trabajadoras**

La igualdad de mujeres y varones en el mercado del empleo, está altamente vinculada a la posibilidad de una equidad en el reparto del trabajo reproductivo, y viceversa, y por tanto, a la igualdad de condiciones de unas y otros para poder equilibrar su vida laboral con la familiar.

La OIT contempla esta cuestión en el convenio 156 que refiere a la igualdad de oportunidades y trato entre trabajadores y trabajadoras. Reconociendo los problemas y necesidades particulares que enfrentan los trabajadores con responsabilidades familiares, definidos como:

[...] trabajadores y trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos/as a su cargo, y con otros miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella (OIT, 2002).

El convenio establece la obligación de los Estados de incluir, entre los objetivos de su política nacional, el permitir que las personas con responsabilidades familiares puedan ejercer su derecho a desempeñar un empleo, no siendo objeto de discriminación y de ser posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales. También se plantea la obligación de implementar medidas para dar cabida a la libre elección de ocupación y facilitar el acceso a la formación, permitiendo la integración y permanencia de estos trabajadores en la fuerza laboral y su reintegración después de un tiempo de ausencia motivada por dichas responsabilidades.



[...] Plantea la adopción de medidas para la planificación local y regional de manera que se tomen en cuenta las necesidades de este grupo de trabajadores, y el desarrollo de servicios comunitarios, públicos y privados de asistencia a la infancia y a las familias (OIT, 2002).

Por último ésta disposición señala claramente que la responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa para terminar la relación de trabajo. Esto favorece de manera especial a las mujeres, ya que ellas suelen tener más dificultades e incertidumbre laboral debido a la carga de trabajo doméstico y a las responsabilidades familiares. Por otra parte, la OIT en su Recomendación 165 especifica medidas de apoyo para garantizar el acceso, permanencia y reintegro al trabajo de los trabajadores con responsabilidades familiares, agrega medidas destinadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo y la calidad de vida, como la reducción de la jornada de trabajo y la flexibilidad de horarios. Propone medidas que tomen en cuenta las condiciones de los trabajadores a tiempo parcial, temporeros y quienes laboran a domicilio (OIT, 2002).

Otros aspectos importantes manifestados por la OIT se relacionan con la ampliación de los servicios a la infancia y de ayuda familiar, basada en estadísticas y encuestas sobre las necesidades y preferencias de los trabajadores con responsabilidades familiares. Se deben establecer planes para el desarrollo sistemático y facilitar la organización de servicios y medios adecuados y suficientes, gratuitamente o a un costo razonable, que respondan a las necesidades de estos trabajadores y de las personas a su cargo.

A este respecto, la ley colombiana en su proyecto de ley 05 de 2013 Senado (Senado de la República de Colombia, 2013) manifiesta en su Artículo 2°:

Política de empleo. Para efectos de la presente ley, el Ministerio de Trabajo, previo estudio Conpes (El Consejo Nacional de Política Económica y Social), desarrollará la política pública nacional de empleo para trabajadores con responsabilidades familiares de cuidadores, con participación de la Comisión Nacional de Concertación de Políticas Salariales y Laborales.

Esta política de empleo se debe dirigir a estimular la inserción laboral de los trabajadores con responsabilidades familiares de cuidadores, mediante alternativas como el teletrabajo entre otras, de acuerdo con la Ley 1221 de 2008, donde se consideren como población vulnerable y se priorice su vinculación laboral a través de mecanismos como este (Senado de la República de Colombia, 2013).

### **Adentrándonos a una responsabilidad Familiar Corporativa**

La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) ha aparecido como una alternativa para generar un balance entre el empleo y la vida familiar en el

nivel de las organizaciones empleadoras. La RFC se entiende como el compromiso de las empresas para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Las empresas que asumen la RFC cuentan con líderes que promueven una cultura centrada en las personas; generan políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades; fomentan el compromiso y la satisfacción de los trabajadores; incrementan la competitividad y sostenibilidad de la empresa (Idrovo, 2006).

El concepto, desarrollado por el International Center for Work and Family (ICWF) del IESE Business School se mide a través del IFREI (IESE Family Responsible Index en sus versiones 1.0; 1.5 y 2.0). Según Idrovo (2006):

El instrumento permite ubicar los ambientes empresariales en cuatro contextos: A) el contexto enriquecedor, donde el entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso, B) que es un contexto favorable en el que el entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos terminan enriqueciendo de forma ocasional, pudiendo surgir algunos conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente, C) que es un contexto desfavorable en el que el entorno laboral dificulta ocasionalmente la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto, generando en los empleados la percepción de falta de apoyo de la organización, además de estrés e insatisfacción, D) que es un contexto contaminante donde el entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma sistemática en conflicto, generando en los empleados insatisfacción y un alto grado de estrés, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa (Idrovo, 2006, págs. 49-70).

A través de dichos instrumentos, el Centro de Investigación: Cultura, Trabajo, Cuidado (CTC), de INALDE Business School, ha constatado a lo largo de los años (2008, 2011, 2013) que el número de empresas que ha tomado conciencia de esta responsabilidad en Colombia ha ido en aumento: de un 4 por ciento en 2008 a un 10 por ciento en el 2013, 5 puntos porcentuales por debajo del número en el mundo, y un punto porcentual con respecto al promedio en América Latina (ICWF, 2017).

Lo anterior puede considerarse como algo positivo, pero sí es preocupante el porcentaje de empresas que se encuentra en el opuesto: es decir, donde el liderazgo, las políticas y la cultura van en contra de esta armonización. Según los datos del 2013 (ICWF, 2017), el 21 por ciento de las empresas colombianas se encuentra en esta situación, y si bien es una mejora respecto

del 24 por ciento reportado en el 2008, es bastante superior al porcentaje mundial, del 13 por ciento, y al de América Latina, del 19 por ciento (Idrovo, 2006, pág. 50).

Cuando se modifican las realidades de las personas que trabajan en las organizaciones también se transforman sus necesidades, lo que les motiva, y lo que esperan frente a sus contextos laborales:

Las mujeres han ingresado a una esfera pública del trabajo, y las necesidades de cuidado de la esfera privada se ven afectadas, porque no están cubiertas como se requiere. Las consecuencias de ello las sufren esa dimensión personal y familiar, tanto para las mujeres como para los hombres, incrementando los niveles de insatisfacción de ellos y ellas (Idrovo, 2014, págs. 155-183).

Es necesario entonces, promover una concientización de las organizaciones acerca de la importancia la armonización de vida laboral con la vida familiar y personal de sus colaboradores. A lo largo del escrito claramente se puede evidenciar que resultan incipientes las políticas que están a favor del balance empleo vida familiar pero que a medida que pasa el tiempo, las realidades se transforman y las necesidades también se tornan necesarias.

En Colombia tenemos un largo camino por recorrer correlacionado con la Responsabilidad Familiar Corporativa; sin embargo, como alternativa se plantean políticas que abogan por la flexibilidad laboral como es el teletrabajo.

Dentro del estudio mencionado del 2013 con el IFREI 1.5, realizado por el Inalde Business School participó junto con el ICWF del Iese Business School e instituciones de más de 20 países una de las políticas de armonización que más utilizan los colombianos es precisamente la del teletrabajo: más de un tercio de los encuestados dice que usa esa modalidad. Esta política no aparecía en los estudios anteriores del 2008 y del 2011, debido, entre, otros motivos, a que el marco institucional del teletrabajo fue aprobado apenas en el 2008 con la Ley 1221 y se reglamentó en el 2012 mediante el Decreto 0884 (Ministerio del Trabajo, 2012). El teletrabajo es una modalidad de trabajo no presencial, apoyado en las tecnologías de información y comunicación (TICs), que permite a los colaboradores: 1) mayor flexibilidad horaria y espacio para la planificación del trabajo propio; 2) mejor armonización de la vida laboral-familiar y personal; 3) ahorro en el tiempo y en el costo de la movilidad; y a las empresas: a) ahorros en costos de oficina; b) pero fundamentalmente el teletrabajo representa para las organizaciones una mejora de la productividad hasta del 40 por ciento de su talento. Colombia parece ir adelante en la adopción de esta modalidad de trabajo, como ya se dijo, pero a la vez, es una de las políticas que más piden los colombianos cuando piensan en modalidades de trabajo que les permitan una mejor armonización de su trabajo y de su vida personal y familiar. Con las reglamentaciones necesarias,

la adopción del teletrabajo puede contribuir a facilitar la armonización entre trabajo y familia en actividades de servicios, comercio e industria, sectores más dispuestos a asumirlo (Idrovo, 2011, págs. 22-100).

Ahora bien, es cierto que existen políticas que obligan legalmente a las empresas a operar de una manera “aparentemente responsable” y éstas se encuentran relacionadas con la maternidad y todo lo que la misma implica, en Colombia nos falta mucho camino por recorrer respecto al tema en cuestión. Debemos abogar y orientar esfuerzos para que las empresas reconozcan la importancia y la pertinencia de una conciliación entre empleo y vida familiar, aspectos como la flexibilidad horaria, los permisos, la asistencia en labores domésticas, el apoyo a los empleados según su vida cotidiana y familiar, son temas que aun debemos poner sobre la mesa, optando por una relación de gana-gana entre empresa y empleado. La flexibilización del trabajo y la implementación de políticas sensibles a las necesidades de los trabajadores, aportando al control personal del trabajo y de tiempo familiar, trayendo simultáneamente beneficios organizacionales al reducir el stress, incrementando la productividad.

### **A modo de balance**

Cuando hablamos de armonizar la vida laboral con la familiar, debemos tener claridad sobre aquello que como política y recurso legal termina favoreciendo este balance. Si bien encontramos apartados del código sustantivo del trabajo que abogan por este balance y al mismo tiempo la ley 1468 de 2011 se encuentra a favor de un balance entre la vida de la mujer trabajadora, quedan algunos asuntos por reflexionar. Se reconoce la extensión de la licencia de maternidad en Colombia, que nos ubica dentro de los parámetros exigidos por la OIT, aun cuando estemos en desbalance con países europeos, pero resulta crucial preguntarse por la favorabilidad de la licencia de paternidad, pues al parecer según lo discutido anteriormente en el capítulo, queda claro que los padres pareciera que no tienen el mismo derecho y deber de estar ahí con sus recién nacidos, especialmente cuando puede ser uno de los momentos en que más se les necesita.

Frente a lo anterior Idrovo nos refiere que:

El desconcierto en los hombres en relación con la armonización es grande pues vale la pena preguntarse ¿cómo se incluyen o los incluyen las políticas y culturas de una empresa en la armonización trabajo-familia; cómo toman decisiones respecto a las estrategias de conciliación; ¿son sus motivaciones laborales distintas de las que impulsan a las madres?; cuáles son sus estilos de armonización: integrados, segmentados, etc. En el estudio Ifrei 1.5 en

Colombia realizado en Inalde Business School se da una diferencia estadística significativa precisamente en la forma en que varones y mujeres pretenden conducir sus estilos de conciliación. Mientras ellas buscan y utilizan el apoyo que ofrecen las redes familiares, ellos prefieren dejar ciertas cosas al tiempo. Y no se trata de juzgar a priori si algo es mejor o peor: se trata de subrayar que la diferencia, por lo que los resultados demuestran, existe, y que se debe buscar la forma de dirigir estas diferencias para beneficio de las organizaciones y de las comunidades (Idrovo, 2006, pág. 49).

Si bien las empresas aplican las políticas que generan un “balance” particularmente correlacionado con la maternidad de la empleada, es primordial que se pueda contar con las empresas que estas sean conscientes de la importancia de ser familiarmente responsables, esto auguraría una fuerza de trabajo significativamente más estable y con condiciones laborales sujetas a las necesidades más humanas del empleado. De esta manera, las organizaciones y sus sistemas actuales de trabajo deben empezar con una adaptación a las nuevas realidades de su fuerza laboral e incluyendo flexibilidad en sus criterios de gestión. La flexibilidad no sólo estaría correlacionada con tiempos y espacios, significaría pensarse en la aplicación de políticas que estén a favor del balance empleo-vida familiar. Se debe iniciar con una toma de consciencia de la diversidad que se manifiesta en la fuerza laboral y que las mismas políticas no se aplican a todos los trabajadores, dado a que como bien sabemos no todos apuntan o buscan iguales motivaciones o expectativas de vida.

Así las cosas, siguiendo los derroteros que marcan los pilares en los que se ha de basar la organización, se puede plantear una reorganización productiva mediante distintas prácticas, como horarios flexibles, teletrabajo, semanas laborales comprimidas, horas por año, puestos compartidos, reducción de jornada y/o trabajo a tiempo parcial (Osorio, 2010). También, la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo (Hutchinson y Brewster, 1995), se ha revelado como una herramienta exitosa para facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar. Para darle vida a lo anterior, es vital la armonización de los objetivos individuales de los empleados/as y los objetivos colectivos, llegando a una democracia organizativa, asociada al incremento en la participación generalizada de los empleados/as en la toma de decisiones y en la gestión (Osorio, 2010). Es piedra angular de ésta evolución una cultura de empresa que tenga en cuenta las necesidades y expectativas individuales, que reconozca el valor de la persona, que no desarrolle prácticas excluyentes y que a través de la gestión integral de las personas aumente la productividad, la innovación y el enriquecimiento de su capital intelectual.

Por último, resulta fundamental realizar investigaciones correlacionadas con la temática anteriormente expuesta para generar soportes, diseños e implementaciones de políticas e instrumentos nacionales en las organizaciones que generen en las empresas cambios sustanciales apoyando el balance empleo vida familiar, en búsqueda, por supuesto de una calidad de vida laboral. Las empresas en Colombia cada vez se enfrentan a una realidad correlacionada con problemas en la atracción y retención de talento humano, así las cosas, los criterios de gestión de personas deben transformarse e incluir esa realidad que termina impactando de manera diversa y diferente a sus empleados: su vida personal y familiar.

### REFERENCIAS

- Código Sustantivo del Trabajo. (27 de Agosto de 1950). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Congreso de la República de Colombia. (30 de Junio de 2011). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43212>
- CONPES. ( 1958.). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx>
- Corte Constitucional de Colombia Sentencia T-326. (18 de Agosto de 1998). Obtenido de <http://pqrd.mintrabajo.gov.co/index.php?/Knowledgebase/Article/View/55/4/10se-puede-despedir-a-una-trabajadora-en-estado-de-embarazo-vinculada-mediante-un-contrato-de-trabajo-a-termino-fijo>
- DANE. (2013). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo*. Colombia.
- DANE Estadística, D. A. (Marzo de 2009). Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/control\\_participacion/planes\\_institucionales/Planes\\_Indicativos/informe\\_gestion\\_2009.pdf](https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Planes_Indicativos/informe_gestion_2009.pdf)
- El Tiempo. (01 de Febrero de 2017). Licencia de Maternidad no Debería ser Obligatoria. *El Tiempo*.
- Encuesta Raddar. (2006). Obtenido de [https://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/204](https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/204)
- ICWF. (2017). *Family Supportive Supervisor Behaviors and Organizational Culture: Effects on Work Engagement and Performance*. Obtenido de [http://www.iese-insight.com/fichaMaterial.aspx?pk=136696&idi=2&origen=1&idioma=2&\\_ga=2.128068105.420366505.1498768568-430970924.1490731846](http://www.iese-insight.com/fichaMaterial.aspx?pk=136696&idi=2&origen=1&idioma=2&_ga=2.128068105.420366505.1498768568-430970924.1490731846)
- Idrovo, S. (2006). Las Políticas de Conciliación Trabajo Familia en las Empresas Colombianas. *Estudios Gerenciales*, 49-70.

- Idrovo, S. (2011). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/aclarando-realidades-458830>
- Idrovo, S. (2014). Éxito y satisfacción laboral y personal. *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*, 155-183.
- International Labor Office. (2004). *Economic Security for a Better World*. Printed in Geneva, Switzerland.
- Ministerio del Trabajo. (2012). *Ley 1221 de 2012*.
- Nación, Procuraduría General de La. (2009). *Conceptualización del Trabajo Digno y Decente en Colombia*.
- OIT. (07 de Febrero de 2002). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C156](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156)
- OIT y PNUD. (s.f.). *Trabajo y Familia: Hacia Nuevas Formas de Conciliación con corresponsabilidad social*.
- Profamilia, A. P. (2010). *Encuesta Nacional de Demografía y Salud*. Colombia.
- Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo - RED ORMET. (2012).
- Senado de la República de Colombia. (2013). *Proyecto de Ley 05 de 2013*. Obtenido de [http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar\\_documento?p\\_tipo=05&p\\_numero=05&p\\_consec=37014](http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=05&p_consec=37014)
- Torres, R. M. (2013). Balance y características del mercado de trabajo y generación de empleo en Colombia 2002-2003. *Apuntes del CENES No.55*, 94-124.
- Weller, J. (2011). *Panorama de las condiciones de trabajo en América Latina*, Nueva Sociedad.
- World Value Survey. (2011-2014). Obtenido de <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>





# EL CONTRATO PSICOLÓGICO: UN CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL

*Vesga, Juan Javier\**

## RESUMEN

El contrato psicológico es un concepto que surgió en la literatura de la Psicología Organizacional en 1960, en el contexto de condiciones laborales de estabilidad y acuerdos entre trabajadores y empresarios, y desde entonces se ha concebido como el resultado de relaciones diádicas entre trabajadores y jefes o compresas. Sin embargo, las transformaciones ocurridas en las últimas cuatro décadas que han conllevado a procesos de transformación de las organizaciones y flexibilización de las relaciones de trabajo requieren que una actualización de este concepto con el propósito de dar cuenta de las realidades actuales. En este sentido, este capítulo se orienta a proponer una lectura del contrato psicológico como concepto multidimensional.

## INTRODUCCIÓN

“Toda ciencia desarrolla un corpus teórico y define sus objetos de estudio para la construcción y avance del conocimiento” (Vesga, 2017, pág. 89), y en este proceso la formulación de conceptos constituye un insumo fundamental.

---

\* Universidad Católica de Colombia, Colombia. [jjvesga@ucatolica.edu.co](mailto:jjvesga@ucatolica.edu.co)

Un concepto se define como una “abstracción creada por una generalización a partir de instancias particulares” (Kerlinger & Lee, 2002, pág. 36). “Es una representación mental de una unidad de significado referida a un objeto” (Thiry-Cherques, 2012, pág. 20). Igualmente, “los conceptos, particularmente aquellos expresados en lenguaje teórico, representan algún grado de abstracción de las complejidades de un fenómeno observable” (Dumont & Wilson, 1967, pág. 989).

En este orden de ideas, se discierne que aunque la formación de conceptos comprende la subjetivación e ideación generalizada que se hace acerca de un objeto, fenómeno o suceso, la misma está referida a un significado conferido a hechos concretos en un contexto específico, por lo que un concepto implica una idea clave o central que aglutina o integra en sí misma una serie de aspectos representativos y definitorios de un fenómeno particular de la realidad, delimitándolo y determinando características diferenciadoras de otros fenómenos.

El concepto “contrato psicológico” emergió en la literatura de la Psicología Organizacional en 1960 por parte de Chris Argyris, quien lo propuso con el propósito de explicar fenómenos referidos a las relaciones entre supervisores y empleados, particularmente características del estilo de liderazgo (Argyris, 1960). En la actualidad, una de las más citadas definiciones es la de Denise Rousseau, quien plantea el contrato psicológico como “un modelo mental que la gente usa para enmarcar los eventos tales como promesas, aceptación y dependencia” (Rousseau, 1995, pág. 27); esta autora, afirma que el contrato psicológico se refiere a “las creencias individuales, formadas por la organización, respecto de los términos de un acuerdo de intercambio entre individuos y su organización” (Rousseau, 1995, pág. 9).

Aunque el contrato psicológico como concepto ha obtenido un relativo nivel de madurez, no puede decirse que sea un producto acabado, puesto que las realidades del contexto y las experiencias del cotidiano a los que hace referencia han cambiado desde que fuera propuesto. En la actualidad, la dinámica de los mercados implica estrategias colaborativas entre empresas, con redes y alianzas de todo tipo, y las relaciones de trabajo son multifacéticas y complejas. En un mundo conexionista como el de hoy, las actividades laborales involucran diverso tipo de relaciones que se realizan en variadas y cambiantes condiciones y la acción de los trabajadores se lleva a cabo con múltiples actores y en múltiples esferas de los contextos de trabajo que el sujeto integra como su experiencia laboral.

Este capítulo está orientado a analizar el concepto “contrato psicológico” a la luz de las condiciones actuales del mundo del trabajo, y proponer que el mismo debe concebirse como un concepto multidimensional, lo que

permite hacer una lectura más exacta de la realidad que experimentan los trabajadores en el cotidiano.

### EL “CONTRATO PSICOLÓGICO” COMO CONCEPTO

Los conceptos se constituyen en referenciales teóricos clave que orientan el quehacer investigativo y son fundamentales para guiar los estudios que permiten la aprehensión de los fenómenos empíricos. Cada término o vocablo creado para ser usado como noción, constructo o concepto, toma sentido en el marco de un contexto teórico y socio-histórico determinado a partir de los repertorios interpretativos disponibles para su comprensión.

Como lo han propuesto varios autores (Alonso & Fernández, 2006; Barley & Kunda, 1992; Boltanski & Chiapello, 2002), las condiciones sociales, políticas, culturales y económicas de los distintos momentos históricos de las sociedades, impulsan el desarrollo de conceptos y teorías, y éstas igualmente actúan como marcos referenciales a través de los cuales pueden ser interpretados y significados los eventos y hechos que cada sociedad experimenta; y a su vez, cada constructo, concepto, abordaje metodológico, concepción o perspectiva teórica, no son ajenos o ajenas a los recursos teóricos y conceptuales disponibles para su elaboración. De ahí que las definiciones y concepciones que ha tenido el contrato psicológico como concepto, se han propuesto a partir de los referenciales teóricos y conceptuales presentes en un momento histórico determinado y han correspondido con las necesidades y problemáticas de las relaciones de trabajo a los cuales se ha tratado de dar respuesta o explicar desde la perspectiva del concepto.

En este orden de ideas, el contrato psicológico como concepto ha presentado matices en su definición y concepción en la literatura especializada a través del tiempo, en la medida en que han cambiado las condiciones socio-históricas con las cuales está relacionado, y también en la medida en que se producen variaciones en las categorías taxonómicas asociadas a su definición.

La primera concepción que aparece en la literatura sobre el contrato psicológico es la de acuerdos tácitos, propuesta por Argyris (1960). Para este autor, la condición que está en la base de la formación del contrato psicológico es la interacción entre dos individuos, a saber, empleado y supervisor, lo cual ubica el contrato psicológico en el plano de la relación interpersonal, específicamente en el marco del ejercicio de los roles de jefe y subalterno, quienes se relacionan e interactúan con el propósito de realización de tareas orientadas al logro de objetivos de trabajo.

Cada una de las partes tiene intereses y necesidades, propósitos individuales y comunes, y en su interacción pueden existir tensiones y desacuerdos como producto en parte de la manera como los supervisores dirigen a sus empleados. Sin embargo, en esta interacción surgen mecanismos o estrategias como la realización de acuerdos tácitos en los que cada parte está dispuesta a hacer algo en beneficio de la otra, lo cual permiten lograr un equilibrio en la relación con beneficios mutuos. De esta manera, en la dinámica de las interacciones de trabajo entre supervisores y empleados surge una serie de acuerdos tácitos dirigidos a expresar comportamientos que benefician las relaciones de trabajo, constituyendo tales acuerdos tácitos entre supervisores y empleados el “Contrato Psicológico de trabajo” (Argyris, 1960).

Si bien el propósito de la interacción es el desarrollo de actividades relacionadas con asuntos del trabajo en el contexto de una organización, los acuerdos tácitos constitutivos del contrato psicológico entre las dos partes, tienen también como propósito equilibrar los intercambios de la relación interpersonal. Desde esta perspectiva, el contrato psicológico se presenta como una resultante de las relaciones interpersonales en contextos laborales, pero a su vez actúa como un dispositivo regulador de las relaciones entre jefe y empleados, que permite equilibrar los intercambios de la relación en la que existen intereses que en determinados momentos pueden llegar a ser divergentes e incluso discordantes y opuestos, lo cual implica también un propósito definido en la reducción o evitación del conflicto, tal como lo expresa Argyris (1960): “El Contrato Psicológico simplifica la relación empleado-supervisor” (pág. 96).

Otra concepción que ha tenido el contrato psicológico es entenderlo como un conjunto de “expectativas”. La definición de contrato psicológico que proponen Levinson y su equipo de colaboradores apunta al hecho de que este “es un producto de expectativas mutuas” (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962, pág. 22) entre empleados y la organización. Estos autores mencionan que, aunque en su investigación muchas de las características de las relaciones de intercambio en el trabajo fueron expresadas abiertamente por los trabajadores y catalogadas como importantes para ellos como asuntos de derechos, tales como el salario, supervisión justa y empleo seguro, muchas otras expectativas fueron reveladas de manera indirecta en las respuestas dadas a las entrevistas de los investigadores que suponían motivos subyacentes y expectativas implícitas en el marco de la relación de trabajo.

En este mismo sentido, para Schein (1982; 1994) el contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas mutuas entre trabajadores y la organización, las cuales son fundamentalmente implícitas:

“la elaboración del Contrato Psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre el empleado y el empleador, pero gran parte de este proceso permanece *implícito* y se basa en *suposiciones* sobre el futuro [cursivas añadidas]” (Schein, 1982, pág. 145), las cuales se refieren a las expectativas presentes en la relación de trabajo.

Una característica de las expectativas es su orientación hacia el futuro, como bien lo señala Schein (1982). En términos generales, una expectativa se define como la “esperanza de realizar o conseguir algo. Posibilidad razonable de que algo suceda” (Real Academia Española, 2006). En este orden de ideas, la expectativa no se define como algo incierto o sólo en términos de los deseos de un individuo, sino que implica una condición “razonable” que refleja cierto nivel certeza para el individuo.

En el ámbito de la psicología cognoscitiva la expectativa es definida como “la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta. Lo que permite al individuo predecir la probabilidad de que se dé un acontecimiento o una consecuencia es una estructura de conocimiento basada en la experiencia previa” (Reeve, 1994, pág. 191). En tal sentido, la expectativa implica que un individuo percibe y evalúa con cierto nivel de certidumbre que un hecho determinado pueda darse en el futuro, usando para este raciocinio los aprendizajes hechos en el pasado y que se encuentran relacionados con el asunto sobre el que forma la expectativa.

En la psicología social, la formación de expectativas está basada en la experiencia social que el individuo ha tenido en situaciones pasadas, tanto propia como de estándares de referencia que ha adquirido, derivados del aprendizaje de beneficios obtenidos por sí mismo o por otros en situaciones similares (Blau, 2006). Las expectativas se basan en creencias probabilísticas acerca de eventos futuros (Conway & Briner, 2005) y en el ámbito laboral, la expectativa implica la relación que establece una persona entre las condiciones presentes en su trabajo y la probabilidad de tales condiciones se mantengan o cambien en el futuro.

Otro asunto que concierne a la concepción del contrato psicológico como expectativas implícitas, se refiere al carácter “implícito” de las mismas. Lo implícito se define de manera general como “aquello que está contenido, [inmerso] en otra cosa” (Real Academia Española, 2006). En el contexto particular de las relaciones de trabajo, lo implícito se refiere a lo supuesto o inferencial que deriva de las características más evidentes o explícitas en la relación de trabajo. Vesga (2012) lo expresa de la siguiente manera:

*En el contexto de las relaciones de trabajo [...] se expresan diverso tipo de enunciados que son interpretados por los miembros de la organización, quienes construyen significados sobre los asuntos a los que se refieren los enunciados*

*manifiestos. Particularmente en cuanto a los acuerdos relacionados con el contrato de trabajo, las partes involucradas expresan enunciados que corresponden literalmente a lo que ellos refieren, es decir, se especifican los términos de la relación respecto de horarios, salario y obligaciones en general entre las partes. Pero adicionalmente, cada una de las partes constitutivas de la relación de trabajo infiere [cursivas añadidas] a partir de lo dicho otros aspectos referidos a obligaciones mutuas en la relación pero que no son explicitados, sino que permanecen en el nivel de lo implícito. (pág. 82).*

En relación con el contrato psicológico, Schein (1982) afirma que “las expectativas mutuas formadas entre el empleado y el empleador funcionan como un contrato, pues si alguna de las partes no cumple con las expectativas habrá serias consecuencias” (pág. 135) que afectan la calidad de la relación de trabajo, mientras que “lo psicológico” se refiere a que los términos reales del acuerdo de trabajo quedan implícitos (Schein, 1982). De esta manera, en la definición de este concepto, las expectativas mutuas presentes en la relación constituyen el aspecto contractual y su condición de implícitas el aspecto psicológico.

Otra concepción del contrato psicológico es la de modelo mental, propuesta por Rousseau (1989; 1995), la cual ha sido una de las más usadas por teóricos e investigadores sobre el contrato psicológico. Para esta autora, el contrato psicológico es “un modelo mental que la gente usa para enmarcar los eventos tales como promesas, aceptación y dependencia” (Rousseau, 1995, pág. 27). Por medio de este modelo mental los empleados interpretan y significan sus relaciones de trabajo.

Los modelos mentales “son representaciones personales e internas de la realidad externa que la gente usa para interactuar con el mundo que les rodea. Son construidos por los individuos a partir de sus experiencias únicas de vida, percepciones y comprensiones del mundo” (Jones, Ross, Lynam, Perez, & Leitch, 2011, pág. s.p.). En tal sentido, el contrato psicológico como modelo mental constituye un “marco de referencia [...] que le permite [al trabajador] integrar en una compleja estructura las experiencias de trabajo y el curso o la evolución de su relación con el empleador en la organización” (Alcover, 2002, pág. 51).

De acuerdo con Rousseau (2004), el contrato psicológico crea un modelo mental duradero acerca de la relación de trabajo, el cual proporciona al trabajador una comprensión estable de lo que puede esperar en el futuro en su relación con la organización. El contrato psicológico como modelo mental, ayuda al trabajador y a la organización en el funcionamiento y dinámica de su relación de trabajo sin importar que cada parte tenga información incompleta sobre las expectativas o intenciones de la otra.

En síntesis, el contrato psicológico como concepto ha sido concebido como una condición diádica, jefe-empleado (Argyris, 1960) o empleado-organización (Levinson et al., 1962; Schein, 1965; Rousseau, 1989, 1995) y se considera como un conjunto de acuerdos tácitos (Argyris, 1960), un conjunto de expectativas implícitas (Levinson et al., 1962; Schein, 1994) o como un modelo mental (Rousseau, 1989, 1995). Todas estas miradas del concepto tienen como componente común, la concepción de una relación diádica en la que intervienen dos partes. Sin embargo, como se verá en siguiente apartado, las experiencias del cotidiano que viven los trabajadores son mucho más complejas de lo que una visión de relación diádica supone.

### EL “CONTRATO PSICOLÓGICO” COMO EXPERIENCIA EN EL COTIDIANO

El contrato psicológico como concepto hace referencia a subjetivaciones que los trabajadores hacen respecto de experiencias que viven en sus contextos laborales, por lo que su análisis debe tener en cuenta tales experiencias, o como lo sugiere Chiuzi (2012), “la formación y mantenimiento de los contratos psicológicos de trabajo acontecen en el día a día de trabajo, o sea, en el cotidiano” (pág. 61), y en este sentido, es el escenario del trabajo el que facilita la comprensión y análisis de los contratos psicológicos, formados en el marco de la interacción cotidiana de las múltiples relaciones laborales.

El contrato psicológico como experiencia en el cotidiano presente en las relaciones de trabajo no está determinado de forma natural y generalizada en las personas que trabajan, ni en las propias dinámicas de trabajo, sino que el mismo se configura a partir del momento histórico en el que los individuos desarrollan sus actividades de trabajo, en contextos laborales específicos y matizado por las particulares experiencias de la vida laboral que experimenta cada trabajador, tal como son percibidas por ellos.

En un mundo conexionista como el de hoy, las relaciones de trabajo no se configuran de manera diádica, sino que involucran un conjunto diverso de interacciones con diferentes actores de las dinámicas laborales. Cada trabajador configura una red de relaciones con compañeros de trabajo, directivos, clientes, proveedores, empleados temporales, miembros de otras organizaciones vinculados mediante *outsourcing* y contratistas, entre otros.

Igualmente, en las organizaciones existen diversos grupos constituidos para propósitos específicos, denominados formas organizativas (Rentería & Carvajal, 2006) que, aunque tienen una estructura formal, no hacen parte de la estructura oficial de la organización que se establece para dar



cumplimiento de su misión y visión. Las *formas organizativas* son grupos o unidades organizacionales alternas a la estructura oficial de la organización que coexisten paralelamente con esta, con sus propias normas independientes de las de la organización formal; están formadas por los mismos trabajadores de la organización formal y su existencia supone un modo de trabajo secundario y adicional para quienes las conforman; tal es el caso de unidades organizacionales alternas como los fondos de empleados, clubes deportivos, organizaciones de logística para asuntos sociales que integran actividades culturales y recreativas, entre otras.

Este tipo de formas organizativas coexisten paralelamente con la estructura oficial de la organización y su existencia implica la asignación de responsabilidades adicionales para algunos trabajadores que son seleccionados para que participen “voluntariamente” de ellas; estas actividades adicionales son llevadas a cabo en muchos casos en los tiempos personales del trabajador y no dentro de su jornada habitual de trabajo.

Estas formas organizativas tienen similitud con el concepto de “organización colateral” propuesto por Zand (1974). Aunque este autor desarrolló este concepto para referirse a grupos que se forman al interior de una organización con el propósito de resolver problemas que la organización formal no es capaz de resolver (Zand, 1974), algunas de sus características son similares a las formas organizativas aquí discutidas: Este concepto supone un modo de trabajo secundario, la organización colateral está formada por la misma gente que trabaja en la organización formal y tiene sus propias normas, independiente de las normas de la organización formal (Zand, 1974) e implica para los trabajadores responsabilidades adicionales a su cargo.

En otro sentido, debido al desarrollo de las TIC y las condiciones de permanente conectividad, muchos trabajadores permanecen disponibles para dar respuesta a demandas de sus organizaciones en tiempos fuera de sus horarios de trabajo, lo que ha implicado una trasposición entre la esfera pública y la esfera privada (Arendt, 1993), la primera referida a las actividades en la empresa o los tiempos oficialmente asignados al trabajo, y la segunda, a los espacios personales tales como el hogar, pasatiempos, periodos de descanso, etc., lo que ha sido tipificado en la literatura sobre contrato psicológico como el alcance del mismo, el cual se refiere al grado en el cual los límites entre la relación de trabajo y otros aspectos de la vida personal se tornan difusos (McLean, Kidder, & Gallagher, 1998). En este mismo sentido afirman Boltanski & Chiapello (2002):

*En un mundo conexionista, la distinción entre vida privada y vida profesional tiende a difuminarse bajo el efecto de una doble confusión: por un lado, entre*



*las cualidades de la persona y las de su fuerza de trabajo (indisociablemente mezcladas en la noción de competencia); por otro, entre la posesión personal –y, en primer lugar, la posesión de uno mismo– y la propiedad social, depositada en la organización. Resulta entonces difícil establecer la distinción entre el tiempo de la vida privada y el tiempo de la vida profesional, entre las cenas con los amigos y las comidas de negocios, entre los vínculos afectivos y las relaciones útiles, etc. (pág. 235).*

En consecuencia, es válido concebir en la actualidad el contrato psicológico de una manera ampliada, incluyendo diversos ámbitos en la esfera de las relaciones de trabajo en que están inmersos los trabajadores, como ya Schein (1994) lo había planteado: el contrato psicológico “opera en todo momento entre cada miembro de una organización y los varios gerentes y otros miembros de tal organización” (pág. 22) y como también Guest (2004) lo ha propuesto, su estudio “necesita extenderse para dar mayor peso al contexto y a lo que se describe como estado del Contrato Psicológico” (pág. 541).

Al respecto, Conway y Briner (2009) han sugerido que pueden incluirse en el análisis del contrato psicológico factores extraorganizacionales como las experiencias previas de trabajo obtenidas ya sea de manera directa o a través de la familia, amigos o los medios de comunicación; factores organizacionales como políticas y prácticas de Recursos Humanos o tipos de contratación; y factores individuales y sociales como los valores personales acerca del trabajo y concepciones acerca de las relaciones y los intercambios en las mismas.

### **EL “CONTRATO PSICOLÓGICO” COMO CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL**

A partir de las reflexiones presentadas en los apartados anteriores, se comprende que el contrato psicológico en la actualidad no se refiere a una relación diádica como tradicionalmente se ha conceptualizado por parte de diferentes autores, sino que debe concebirse de manera multidimensional, puesto que las relaciones de trabajo que constituyen el contexto en que se configuran los contratos psicológicos, son a la vez múltiples y variadas. En este orden de ideas, el concepto contrato psicológico que intenta definir, explicar y comprender un fenómeno multidimensional, es de por sí también un concepto multidimensional, en el sentido propuesto por Law, Wong y Mobley (1998), para quienes un concepto es multidimensional cuando “consiste de un número de atributos o dimensiones interrelacionados y existe en dominios multidimensionales” (pág. 741).

Esta propuesta permite que se visibilicen realidades que los trabajadores experimentan en el cotidiano, haciendo evidentes las complejas condiciones en que se llevan a cabo las actividades de trabajo en la actualidad, puesto que conceptos como el contrato psicológico, actúan como recurso teórico para leer, analizar y comprender las dinámicas de las relaciones de trabajo.

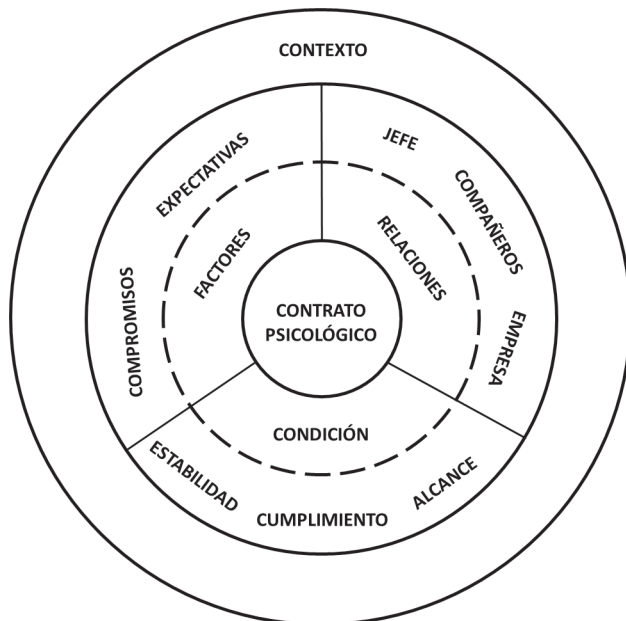
El mundo del trabajo está afectado por reglas que dirigen el quehacer cotidiano de los actores del trabajo, constituyendo una acción social, la cual “consiste bien en una interacción normativamente regulada por agentes que operan comunicativamente, o bien por un intento de ejercer influencia mutua entre oponentes que operan estratégicamente” (Habermas, 2002, pág. 23) y los contratos psicológicos se configuran en el marco de estas condiciones.

En tal sentido, la configuración del contrato psicológico como experiencia en el cotidiano, es multidimensional y multirelacional, puesto que la acción del trabajador se lleva a cabo con múltiples actores y en múltiples esferas de los contextos de trabajo que el sujeto integra como su experiencia laboral. Configuración implica la integración de múltiples elementos alrededor de un sentido específico (González-Rey, 2010) y el contrato psicológico como sentido específico de la relación laboral comprende la integración de diversos factores. De esta manera, se propone aquí un modelo para hacer lectura ampliada del contrato psicológico en el marco de las actuales relaciones de trabajo (véase la figura 1).

Cada uno de los aspectos de la figura anterior, se constituye en una dimensión clave para el análisis de la manera como se configura el contrato psicológico en el marco de actuales las relaciones de trabajo.

La primera dimensión, *los factores*, constituyen un conjunto de categorías taxonómicas que definen y delimitan el concepto como recurso teórico para la lectura, análisis y comprensión de éste como experiencia del cotidiano presente en las relaciones de trabajo. La segunda dimensión, *las relaciones*, deriva del análisis de las interacciones que los trabajadores llevan a cabo con diversos actores del sistema organizacional, las cuales proveen experiencias cotidianas en los contextos de trabajo. La tercera, *la condición*, implica la manera como las personas perciben y significan las experiencias de su relación de trabajo a través del tiempo, en términos de que, si los compromisos implícitos y las expectativas que surgen a partir de sus relaciones de trabajo se cumplen o no, permanecen estables o cambian con el tiempo, y si están limitados a su esfera de trabajo o se amplían a los ámbitos personal y familiar. Finalmente, *el contexto*, implica que las actividades laborales y la gestión de las organizaciones no ocurren en un vacío, sino que se insertan en un contexto que provee referentes que inciden en

la manera como se conciben las relaciones de trabajo y la manera como se configuran los contratos psicológicos.



**Figura 29. Multidimensionalidad del Contrato Psicológico**

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el contexto y su influencia en la configuración de contratos psicológicos, Thompson & Hart (2006) han sugerido que la perspectiva de contrato psicológico ayuda a entender de una manera práctica el impacto de los contratos sociales en la interacción humana cotidiana. Debido a que la teoría del contrato social “supone un conjunto de obligaciones sociales entendidas por las instituciones y las personas que las habitan, pero lo hace sin examinar cómo las personas realmente construyen y dan sentido a sus relaciones con otros, con organizaciones y con la sociedad” (Thompson & Hart, 2006, pág. 229), la teorización a través de lo que se conoce actualmente como contrato psicológico contribuye en el esclarecimiento y comprensión de las particulares relaciones sociales entre individuos o al interior de grupos y organizaciones. Para estos autores, los contratos psicológicos “representan un mapa de trabajo personalizado del contrato macro-social por el cual un individuo evalúa y busca mantener la moralidad de su contexto institucional” (pág. 230).

Dado que los contratos sociales suponen la existencia en una sociedad de “hipernormas (principios universales derivados de contratos macro-sociales)”

(Thompson & Hart, 2006, pág. 230), los individuos que conviven en una determinada sociedad incorporan en sus repertorios cotidianos tales normas regulatorias de la conducta en dicha sociedad, por medio de los procesos de socialización primaria y secundaria (Berger & Luckmann, 1995), y desarrollan de esta manera un sistema de creencias sobre lo que supone el deber ser de sus derechos y obligaciones en sus interacciones cotidianas; es así como en este nivel de lo micro visto a través del lente del contrato psicológico, “las personas construyen juicios individualizados de sus propias obligaciones dentro de los límites contextuales de las instituciones sociales” (Thompson & Hart, 2006, pág. 230). De esta manera, la perspectiva del contrato psicológico brinda comprensión acerca de “cómo los sujetos construyen e interpretan los principios que ellos creen deberían gobernar sus relaciones personales con las instituciones” (Thompson & Hart, 2006, pág. 231).

Igualmente, a través del tiempo en la experiencia de trabajo que viven las personas, el contrato psicológico no es uno por siempre, sino que se actualiza, se renegocia permanentemente. No son promesas de por vida (Bauman, 2007), sino pactos de cooperación temporales que existen mientras dura la relación de trabajo o mientras se mantienen las condiciones de dicha relación, y cuando estas cambian, cambian los acuerdos de cooperación.

El simple hecho de establecer una relación entre dos o más personas no implica la emergencia de acuerdos tácitos entre las partes, sino que son los significados y sentidos configurados en el marco de la relación, los que se encuentran en la base de los acuerdos implicados. Tales acuerdos son tácitos, es decir, no se explicitan abiertamente entre las partes, pero sin embargo están presentes en la dinámica de la relación de trabajo e influyen decididamente en el comportamiento entre las partes.

El aspecto multirelacional de la experiencia cotidiana del trabajo no significa que el individuo como trabajador construya múltiples contratos psicológicos con los diversos actores que participan de la dinámica del sistema organizacional. Él, en su estatus de trabajador, participa como miembro activo de un sistema social específico denominado “organización”. Él se constituye a sí mismo y es constituido por este sistema como sujeto laboral, en la medida en que se reconoce a sí mismo y es reconocido por los otros como tal. En tal sentido, toda la dinámica relacional que se establece entre él y otros miembros del sistema tienen como referente la significación de pertenencia a dicho sistema. De esta manera, el contrato psicológico se configura entre el trabajador y la organización, siendo ésta una generalización de los diversos aspectos de las relaciones con los diferentes actores lo que implicaría no varios contratos sino variados matices de su contrato psicológico.

Las relaciones de trabajo en la actualidad se desenvuelven en condiciones de flexibilidad e individualización de las mismas y en un contexto laboral totalmente diferente al que existía en la década de los años 60 en que se hicieron las primeras definiciones del concepto, e incluso diferentes a la década de los 90 en que Rousseau lo redefinió, lo que hace que la experiencia del cotidiano descrita con el concepto contrato psicológico haya cambiado, pues actualmente los trabajadores experimentan otro tipo de compromisos implícitos en sus relaciones de trabajo y se configuran interacciones laborales mucho más variadas y complejas.

En este orden de ideas, puede suponerse válido concebir el contrato psicológico como un concepto multidimensional, que define la existencia de compromisos implícitos y expectativas en el marco de unas relaciones de trabajo que son diversas y que el trabajador realiza con múltiples actores de las dinámicas de trabajo. Igualmente, el contrato psicológico como concepto multidimensional hace referencia a una experiencia dinámica, que se transforma con el tiempo implicando renegociaciones de los compromisos implícitos, al mismo tiempo que también implica la existencia de múltiples compromisos con una permanente confluencia de las interacciones entre la esfera pública del trabajo y la esfera privada de las relaciones familiares y asuntos personales del trabajador.

## REFERENCIAS

- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Aljibe.
- Alonso, L. E., & Fernández, C. J. (2006). El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y Sociedad*, 43(2), 127-151.
- Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: Dorsey.
- Barley, S., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Bauman, Z. (2007). *Amor líquido: Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1995). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

- Chiuzi, R. M. (2012). Cuando os contratos psicológicos de trabalho acontecem: o lugar do cotidiano. En S. Malvezzi, J. J. Orejuela, R. M. Chiuzi, J. J. Vesga, & W. A. Riascos, Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo: propuestas de lectura (págs. 59-73). Cali: Editorial Bonaventuriana.
- Conway, N., & Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford.
- Conway, N., & Briner, R. (2009). Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71-130.
- Dumont, R., & Wilson, W. (1967). Aspects of concept formation, explication, and theory construction in sociology. *American Sociological Review*, 985-995.
- González-Rey, F. L. (2010). Las categorías de sentido, sentido personal y sentido subjetivo en una perspectiva histórico-cultural: un camino hacia una nueva definición de subjetividad. *Universitas Psychologica*, 9(1), 241-253.
- Guest, D. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An analysis based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Habermas, J. (2002). *Verdad y justificación*. Madrid: Trotta.
- Jones, N., Ross, H., Lynam, T., Perez, P., & Leitch, A. (2011). Mental models: an interdisciplinary synthesis of theory and methods. Obtenido de *Ecology and Society*: <http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art46/>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4a ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Law, K., Wong, C.-S., & Mobley, W. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard.
- McLean, J., Kidder, D., & Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario Esencial de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rentería, E., & Carvajal, B. (2006). Abordaje psicosocial de la diversidad y papel de formas organizativas en contextos organizacionales instituidos. *Psicología desde el Caribe*(17), 149-175.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Cambridge: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1994). *Organizational Psychology* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Thiry-Cherques, H. R. (2012). *Conceitos e Definições*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Thompson, J., & Hart, D. (2006). Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contract Theory. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 229-241.
- Vesga, J. J. (2012). El contrato psicológico y la pragmática. En S. Malvezzi, J. J. Orejuela, R. M. Chiuzi, J. J. Vesga, & W. A. Riascos, *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo: propuestas de lectura* (págs. 75-87). Cali: Editorial Bonaventuriana.
- Vesga, J. J. (2017). Conceptualización en la psicología organizacional y del trabajo: necesidad de congruencia con fenómenos y hechos. *Quaderns de Psicologia*, 19(1), 89-100. doi:<https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1385>
- Zand, D. (1974). Collateral Organization: A New Change Strategy. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(1), 63-89.





**SEGUNDA PARTE**

**ABORDAJES Y LECTURAS CLÍNICAS DEL TRABAJO**



## EL USO DE SÍ Y EL ENCUENTRO DE GESTIONES EN LAS SITUACIONES DE TRABAJO<sup>10</sup>

*Admardo Bonifacio Gomes Júnior\**  
*Daniel Fabián Roca Flores Pinto\*\**

### RESUMEN

El presente ensayo trae algunas contribuciones conceptuales de la Ergología para pensar la gestión del trabajo. Este enfoque nos enseña que la gestión es un problema propiamente humano, ya que como indica Yves Schwartz, en todo momento hacemos gestión, es decir, las escogencias, los arbitrajes, la jerarquización de acciones y objetivos, que se refieren a nuestros valores en la cual nos basamos para tomar nuestras decisiones. El trabajo y su gestión siempre pone en escena los dramas de los “usos de sí”, o sea, los usos de sí por sí y por los demás. Usos que cada trabajador hace de sí para atender a las exigencias que le son propias, oriundas de sus normas y valores personales, así como las exigencias que emanan del medio de normas y valores en que se encuentra. Trabajar es hacer uso de sí, que es siempre un debate entre las normas y valores del medio y del individuo. Trabajar nunca se restringe al cumplimiento de las normas, pues siempre hay reorganizaciones normativas, aunque sean infinitesimales, que el sujeto realiza sobre las normas del

---

<sup>10</sup> Agradecemos al Cnpq y al Cefet-MG por la ayuda otorgada para la participación en este evento.  
Traducción: Wilner Arbey Riascos. PhD.

\* Centro Federal de Educación Tecnológica de Minas Gerais, Brasil. admardo.jr@gmail.com

\*\* Universidad Federal de Minas Gerais, Brasil. daniel2471@yahoo.es

medio como una exigencia vital. De esa forma, toda gestión es una confrontación de gestiones siempre singular.

### INTRODUCCIÓN

La Ergología nos convoca a una lectura bien propia de las actividades laborales al proponer conceptos que permiten aprehender las situaciones de trabajo de forma diferenciada. De la herencia de las reflexiones de George Canguilhem sobre la vida biológica se desprende una trama conceptual que preserva en su corazón la presencia de la vida como actividad normativa. En cualquier actividad humana, como una exigencia vital, existe la necesidad de atribución de valor, de juicio de las normas del medio, no necesariamente por la conciencia, sino por cualquier tipo de afecciones. Como nos dice Canguilhem (2009, p. 105) “Vivir es, incluso para una ameba, preferir y excluir”. La experiencia de la vida es así un proceso relacional de valores y normatividad. La actividad vital no se limita jamás a una acción refleja condicionada por las normas del medio. Vivir, en esta perspectiva, es cambiar continuamente las normas.

Es de este universo, al que brevemente se alude aquí, que Yves Schwartz nos convoca a pensar el trabajo, en su sentido amplio, como “actividad”. Las normas del trabajo componen medios más o menos propicios a la capacidad humana vital de renormalizarlas, es decir, de proponerse al medio con sus propias normas vitales (Canguilhem, 2001). El trabajo es concebido como un lugar de debates de normas, debate entre las normas propias del viviente y las del medio. No se trata necesariamente de una oposición, sino de una atribución de valor que puede plantear exigencias que sean más o menos promotoras de salud. Un importante punto puesto en la balanza es la propia noción de salud desarrollada por Canguilhem (2009, 2012) entendida como la “capacidad para crear nuevas normas de vida en confrontación con el medio” (Schwartz, 2000, p. 44).

Así el viviente gestiona el medio y a sí mismo. La gestión de sí y del medio al realizar elecciones que por una exigencia vital son siempre “nuevas normas de vida en confrontación con el medio”. Para definir a esta entidad que realiza la gestión Yves Schwartz acuña el concepto de cuerpo-sí. Veamos entonces los caminos que condujeron al autor al desarrollo de esta noción.

### EL USO DE SÍ

El término “uso de sí” es presentado por Schwartz en el artículo titulado “Travail et usage de soi”, publicado en Francia en 1987 y en Brasil como

“Trabalho e uso de si” (Schwartz, 2000). La elección del título ya da una indicación del contenido que presenta el autor, haciendo que la conjunción de dos nociones centrales para la démarche (enfoque) ergológica: trabajo y uso de sí. Esto nos conduce a pensar en el nexo que se establecerá entre el trabajo y la expresión “uso de sí”, de connotación enigmática por tomar el sí por objeto de uso. El extrañamiento se intensifica por la supuesta claridad denotativa de los términos “uso” y “si” cuando se toma por separado.

La génesis del artículo en cuestión son las reflexiones colectivas de un grupo que se reunió entre 1985 y 1987 en el *Institut de Recherche Marxiste*<sup>11</sup> en París, bajo la dirección de Lucien Sève. Como cierre del trabajo colectivo, se organizó una obra titulada “Je, sur l’individualité”, donde el artículo se publicó por primera vez en un momento en que el campo de estudios sobre el trabajo aún estaba bajo el control de la idea taylorista que encontrar la subjetividad en el trabajo sería una paradoja (Schwartz, 2000). El contexto, con evidencias del fracaso de ese ideal taylorista de prescribir todo el trabajo para eliminar de él cualquier rasgo de la subjetividad, imponía reencontrar la subjetividad en el seno mismo del trabajo.

La cuestión sobre la cual el texto se erige aparece en su primera línea: “¿El trabajo es un lugar adecuado para abordar el problema de la subjetividad?” Es sobre eso que se desarrollará la argumentación del texto, que:

[...] enfoca el trabajo como lugar de debate, un espacio de posibles siempre a negociar donde no existe ejecución, sino uso, y el individuo en su conjunto es convocado en la actividad. Así, el trabajo implica siempre el uso de sí. Hay uso de sí por los otros, ya que el trabajo es, en parte, heterodeterminado por medio de normas, prescripciones y valores constituidos históricamente. Sin embargo, hay también uso de sí por sí mismo, ya que los trabajadores renormalizan las prescripciones, y crean estrategias singulares para enfrentar los desafíos de su entorno (Schwartz, 2000, p. 34).

El término “uso” se toma para marcar la dimensión de una “demanda específica e ineludible hecha a una entidad que se supone de algún modo una libre disposición de un capital personal” (Schwartz, 2000, p. 41). Para nombrar a esa entidad, la elección del “sí” está justificada como intento de evitar términos como sujeto y subjetividad, ya bastante codificados por campos como la filosofía, la psicología y el psicoanálisis. El término usado debería

<sup>11</sup> Creado en 1979 por la fusión del Centro d’études et de recherches marxistes (CERM) y del Institut Maurice Thorez (IMT), institutos del Partido Comunista Francés, focalizados en el trabajo de investigación y formación marxista y en el debate con intelectuales como Sève, Bonnafé y Althusser, después de 1995 se transforma en el Espaces Marx, con la misma vocación de investigación, pero atribuyéndose el desafío de confrontarse con los cambios de nuestra civilización actual.

ser nuevo, causar cierta incomodidad, no acomodar rápidamente el entendimiento de lo que se destacaba en los cuadros conceptuales ya existentes. Por el contrario, debería preservar el patrimonio de Canguilhem<sup>12</sup> en la comprensión de la dinámica de la vida.

Si Schwartz, al acuñar el concepto de “uso de sí”, busca desplazar la noción de subjetividad, reivindicando la potencia del campo del trabajo humano como lugar para abordarla, también lo hace buscando desplazar la propia idea de trabajo, proponiendo la noción de “actividades industriales”. El industrial denota lo ingenioso, la industria en el sentido de astucia en hacerse algo. El uso del término denuncia otra referencia que no es la de los estereotipos asociados al trabajo: “el lugar de lo mecánico y de lo repetitivo”; donde la “seriación de las cosas” y la “codificación de los procedimientos” postulan la “indiferenciación de los seres”; “Trabajo que limita”, “operador de embrutecimiento, de esclavitud y de despersonalización” (Schwartz, 2000, p. 35). Si hay estereotipos de las ideas asociadas al trabajo, no están separados de otros que disocian el campo de la subjetividad y de la producción social en la creencia de que ese último no puede expresar “sino parcialmente los rasgos de su presencia” (Schwartz, 2000, p. 35).

El uso de sí, como demuestra Schwartz (2000, 2004a, 2004b), está presente en la escena del trabajo como espacio de una tensión, siempre problemática, de posibles a negociarse. Incluye el uso que se hace del sujeto y el que hace de sí mismo. El trabajo es siempre lugar de debate, donde, desde el punto de vista ergológico, no hay propiamente ejecución, realización de algo, sino uso, aplicación, empleo, práctica, hábitos y costumbres. Hay dos dimensiones intercambiantes e inseparables: el uso por los otros, identificable en la dimensión de heterodeterminación del trabajo presente en las normas, prescripciones y valores constituidos históricamente, el uso por sí, presente en las renormalizaciones que el sujeto hace de las normas que anteceden a su actividad como expresión de su capacidad creativa y singular de enfrentar las situaciones de trabajo. Y el autor nos afirma: “La manera como se organiza la relación entre los dos sentidos del ‘uso’ importa mucho para la investigación sobre el sujeto” (Schwartz, 2000, p. 42). También para las investigaciones sobre la gestión del trabajo y el trabajo de gestión. Toda gestión es, en el límite, gestión de los usos de sí. Tanto en el trabajo de gestionar personas, procesos, recursos, etc., se hace uso de sí, como en el acto de cada uno realizar cada tarea de trabajo. Por eso podemos hablar de un encuentro de gestiones.

---

<sup>12</sup> Las contribuciones de George Canguilhem son centrales en el abordaje ergológico. Cf. Canguilhem (2009, 2012).

## LAS DRAMÁTICAS DEL USO DEL CUERPO-SI

Los debates sobre la noción de uso de sí condujeron a Schwartz a sumar a esa expresión dos palabras más. En el artículo “Pourquoi le concept de corps-soi” *Corps-soi, activité, expérience* (Schwartz, 2011, p. 148) (traducido libremente como “¿Por qué el concepto de cuerpo-sí? Cuerpo-sí, actividad, experiencia”), el título interrogativo anuncia que se trata de una explicación del autor sobre los motivos que le llevaron a introducir la palabra “cuerpo” ligada por un rasgo al “sí”. La repetición de la expresión cuerpo-sí, seguido de las palabras “actividad” y “experiencia”, marca el avance de las relaciones entre estos conceptos en la démarche ergológica. No es este artículo que inaugura el término, pero ahí es donde encontramos una importante argumentación sobre su empleo.

La génesis del artículo se atribuye a un coloquio organizado por Michel Récopé el 11 y 12 de mayo de 2010 sobre el tema “Actividad, experiencia y encarnación: posiciones y métodos”. En el texto, se destaca el cambio del contexto que impuso la necesidad de pasar de una comprensión de las actividades de trabajo como uso de sí a una expresión más completa de dramática del uso de un cuerpo-sí. El cambio está justificado por el énfasis que se ha atribuido a una supuesta diferencia de naturaleza entre los trabajos denominados de servicio y los marcados por la manufactura y la producción industrial. Esto conduciría al engaño de pensar que el compromiso del cuerpo permanecería dominante en la producción manufacturera e industrial, mientras que en el trabajo de servicios sería secundario.

El “por qué” expresado en la introducción de la noción de cuerpo-sí se toma en el texto no sólo como respuesta a los cambios del mundo del trabajo, sino para avanzar en la comprensión de que ese cuerpo-sí estaría en juego en todo tipo de trabajo, independientemente del sector. El término “dramática”, que no aparece en el título, está asociado al concepto de cuerpo-sí para marcar que siempre hay una dimensión del cuerpo a la vez biológica, histórica y singular, donde se realizan elecciones en la dialéctica de un uso por sí / por otros. Al buscar comprender la unidad enigmática de esa entidad circunscrita como un cuerpo-sí, que acumula experiencias de las formas más diversas, el texto demuestra cómo tales experiencias expresan no sólo el patrimonio epistémico, sino también una dimensión axiológica de las relaciones del cuerpo con el medio. Saberes y valores son dialécticamente incorporados y renovados en la relación con el medio de vida y de trabajo y se expresan en niveles y temporalidades diversas. La singularidad de las manifestaciones de jerarquización de saberes y valores se manifiesta en los encadenamientos que los debates de normas sintetizan en los actos cotidianos de la vida.

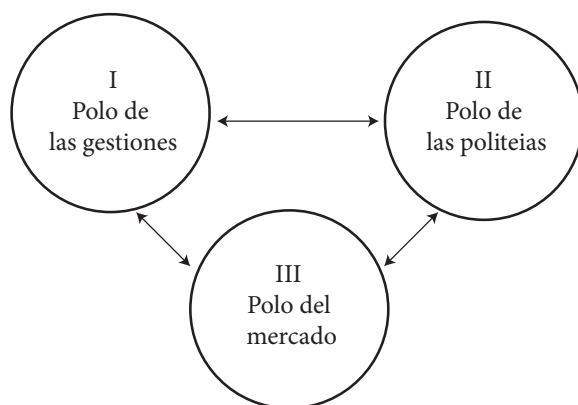
La noción de drama o la dramática del uso de sí, dicen Durrive y Schwartz (2008, p.25), “tiene lugar cuando ocurren acontecimientos que rompen los ritmos de las secuencias habituales, anticipables, de la vida”. Lo que los autores buscan resaltar es la tensión siempre presente en esas situaciones como matriz de variabilidad, de historia, de opciones, de posibilidades de tratar los acontecimientos. Según Schwartz y Durrive (2007), precisamente porque toda esta dramática del uso de sí se sitúa en el cuerpo, debemos referirnos a ese “sí” como un cuerpo-sí, pues los arbitrajes y la gestión de las permanentes variabilidades de esas dramáticas, entre el “por sí” y el “por los demás”, pasa por economías del cuerpo atravesado de inteligencia, pero que no siempre es consciente. Se trata de una inteligencia que pasa por el músculo, por la postura, por lo neurofisiológico, marcada por la historia, la cultura y la inconsciencia del cuerpo. El cuerpo-sí es una entidad que elige sin ser enteramente biológica, consciente o cultural. Según Schwartz y Durive: Cuando se habla de subjetividad, yo hablaría antes de la noción de “cuerpo sí”. Reconozco que hay muchos nombres extraños en todo, pero hay que ver que todo concepto vehicula con él una historia, apuestas, valores, que la gente carga sin darse cuenta. Y, a veces, cuando queremos tomar un poco de distancia, es necesario producir términos no siempre claros o transparentes, pero que al menos tengan la ventaja de no vehicular con ellos cierto número de posibles malentendidos o de evidencias que crean obstáculos. (Schwartz y Durrive, 2007: 198-199).

Según Schwartz y Durrive (2007), la noción de cuerpo-sí apunta a algo al mismo tiempo biológico y atravesado de historia. Aborda un cuerpo permanentemente trabajado por nosotros en nuestras pasiones, deseos y experiencias con la vida, que porta una oscuridad que pone a distancia toda la objetivación del sujeto como un objeto a ser descrito o incluso reducido a una identidad. Es lo que encontramos en esta afirmación: “lo esencial es restituir la forma en que el sujeto escapa siempre, a su manera, de ser objetivado –y la actividad–, eso es lo que ella nos dice” (Schwartz y Durrive, 2007, p. 199). Con la noción de actividad atribuida a ese cuerpo-sí, la ergología cree retomar la potencia en el debate filosófico de la dimensión del hacer industrial que le es propio al humano, como destreza, astucia, habilidad para resolver algo. Una noción que transgrede la tradicional categorización de las facultades que la tradición filosófica realizó separando, por ejemplo, razón, emoción, cuerpo, acción moral, etc. La potencia de este pragmatismo se hace presente en toda la propuesta ergológica de acción clínica.



### LA GESTIÓN DE SÍ EN EL ESPACIO TRIPOLAR

Desde un punto de vista ergológico, la matriz de la historia de toda nuestra sociedad mercantil y de derecho puede ser representada en un “espacio tripolar” de normas y valores (ver abajo: Figura 30). Se trata de campos de fuerzas cuyas normas y valores entran en tensión en todo momento. Uno de los polos de este esquema es aquel de los debates emprendidos cotidianamente por hombres y mujeres en defensa de sus (mayores o menores) posibilidades de renormalizaciones de las normas y valores que encuentran en el medio. En el nivel más infinitesimal, donde la rígida normatividad del medio parece no haber dejado ningún margen de elección a la variabilidad, el sujeto coloca allí algo suyo, de singular, de propio, y realiza, como ya se ha descrito, un “uso de sí mismo”. Este es uno de los tres niveles de normatividad del trabajo humano, el nivel del uso de sí. Un uso que es, sin duda para él sino también para “otro”, es decir, tratando de satisfacer un equilibrio entre sus necesidades personales, internas o propias y las del entorno social donde se encuentra (grupo de trabajo, organización, sociedad, estado, etc.). Este polo del espacio tripolar Schwartz y Durrive (2007, p 252) lo denominan como “I-Polo de las gestiones”, en referencia al hecho de que toda gestión es en el límite un uso de sí, una elección humana, una decisión.



**Figura 30. Espacio tripolar**

Fuente: Schwartz (2007, p. 253).

Pero toda gestión, toda decisión y toda elección son realizadas en un medio social. El medio demarca que el uso de sí no es sólo por sí mismo, sino también por el otro. En el medio social identificamos los otros dos polos de normas y valores. Uno, el polo económico del mercado, de los valores dimensionables, guiados por la rentabilidad. El otro, el polo de la política, el bien común, la politeia, de las normas de convivencia, lleno de valores sin dimensión. Los dos polos componen lo que conocemos hoy como sociedades mercantiles y de derechos.

El Polo orientado por los valores mercantiles es claramente muy importante en nuestra sociedad, ya que vivimos en sociedades mercantiles. Él ejerce un indiscutible e importante peso en el conjunto de la vida social, política, cultural y en todo nuestro cotidiano. No podemos minimizar el impacto de este polo, ni en la vida de las personas, ni en la vida de las organizaciones. En este polo, como dijimos, los valores son fácilmente cuantificables y es en él, el polo del mercado, que la actividad humana es utilizada y sometida al encuadramiento de contratos “mercantiles”. A este polo Schwartz y Durrive (2007, p 252) lo llama “II-El polo del mercado”.

Sin embargo, la compra y venta de la actividad humana ocurre siempre según normas que pueden atribuir formas diferenciadas a esta relación del polo mercantil con el polo de los usos de sí. El Polo, que tiende a asignar forma, la regulación de las normas y valores de las relaciones de mercado con lo humano, Schwartz y Durrive (2007, p 252) le dan el nombre de “III-Polo de la politeia”. Es un polo que coloca en tensión el polo I (de los usos de sí), en la medida en que sus normas y valores delinear los diferentes lugares de ejercicio de la ciudadanía, de la delegación, de la representación, del vivir conjuntamente como un problema común, al mismo tiempo que coloca en tensión también el polo II (del mercado) en el que delinea opciones de destinación de recursos, derechos y deberes, por ejemplo, regulando e interviniendo en el mercado a los niveles organizacional, local, nacional, supranacional, etc. Pensemos en el derecho del trabajo, en el derecho social, en el derecho comercial, en la gestión de los servicios públicos, entre otras instancias donde se dan la construcción social de normas y valores que impactan en el mercado. Como advierte Schwartz y Durrive (2007, p. 253): No hay duda de que se trata de un esquema de nuestras sociedades actuales, que difieren de las sociedades paleolíticas, neolíticas, esclavistas e indudablemente de la sociedad griega del siglo V a.C. [...] Se trata de un esquema para el ahora, reconociendo que existen evoluciones muy rápidas, especialmente junto a los polos II y III, y que eso coloca junto al polo I –es decir, junto a nosotros que vivimos la historia– grandes problemas, que probablemente impactar los otros dos polos.

Según Schwartz, todo el propósito de construcción teórica de este espacio tripolar está justificado por el intento de restituir de forma fundamental en la historia el polo I, recolocando en primer plano el lugar y el valor de los usos de sí, o sea, el polo de las gestiones de las actividades humanas. Según el autor, este es un lugar difícil de restituir los valores, pues la tendencia en nuestra sociedad actual es pensar como si todo se diera entre el polo mercantil y el político. Traer a la escena el polo I es destacar: quien piensa, quien sufre, quien quiere cambiar, porque y en nombre de qué normas y valores. Después de todo, este es el polo de la actividad, de los debates de normas y valores emprendidos por la gestión de sí, por el uso de sí por sí y por el otro.

### **EL TRABAJO COMO ACTIVIDAD Y LA CLÍNICA ERGOLÓGICA DE LAS DRAMÁTICAS DEL USO DEL CUERPO-SI**

En el libro “*expérience et connaissance du travail*” (traducido libremente a “*experiencia y conocimiento del trabajo*”), Schwartz (1988) presenta una reevaluación filosófica de la esfera del trabajo “como una aventura original de la vida por la invención del hombre”. Se trata de la publicación de su tesis de doctorado, extensa obra que busca tomar el trabajo como una experiencia propiamente humana para hacer emerger de sus figuras concretas, pasadas y presentes, no sólo un saber sobre la humanidad industrial, sino sobre cómo el industrial está en el centro de la comprensión de lo que es el humano. Tomar el trabajo como siempre y en cualquier nivel una experiencia: esa es la tesis defendida por el autor para redimensionar la “actividad humana” de trabajo sin reducirla a una simple presencia humana en situación de trabajo. Tomar el trabajo como una actividad y experiencia propia de lo humano incluye tomar en cuenta las posibilidades de elección de los usos de sí y sus relaciones con las enigmáticas formas de producción de conocimiento y de los valores.

La experiencia humana del trabajo, para Schwartz, evoca las “*virtualidades singulares*” y los límites de los individuos. En el objetivo del trabajo a realizar, punto importante a la gestión del trabajo, encontramos un apoyo o una restricción a nuestros “*posibles particulares*” (Schwartz, 2000, p. 37). Lo que queremos defender aquí es la necesidad de una *démarche* clínica como posibilidad de acceso a la singularidad de la actividad humana y las particularidades de cada cuerpo-sí. El objetivo de requerir aquí el término clínico vinculado al trabajo, como una clínica del trabajo, no debe ser entendido en una perspectiva funcionalista como si existieran determinaciones previas de las funciones y el objetivo del clínico fuera restablecerlas. No se trata de un

biopolítico para la administración de los cuerpos y la gestión calculadora de la vida. Lo que se quiere aquí con una clínica, al contrario, es proporcionar la apertura de posibilidades de movilidad normativas en el campo del trabajo.

Desde el punto de vista de una clínica ergológica, la dimensión de la dinámica colectiva es central para la comprensión de la gestión del trabajo. Es en el colectivo que intercambios, elaboraciones y reelaboraciones del saber hacer se desarrollan cotidianamente, lo que exige que la vida profesional y los caminos subjetivos se armonicen, componiendo un elemento no técnico del trabajo, imprescriptible, con incidencia directa sobre el técnico.

Por detrás de toda vida profesional, de toda mutación del contenido del trabajo, se perfila un problema de coherencias individuales, en el cual la percepción del “oficio” aparece determinante. Si el trabajador en equipo no retoma su oficio, él puede sentirse excluido de esta cadena que conecta su destino a los que deciden y viven lo cotidiano, y vivir en ruptura la vida familiar y la vida de equipo, en adelante incommunicables. Aprender, por el contrario, su oficio es lo mismo que percibir el sentido de la camaradería y del “buen ambiente”; es medir más claramente su papel en la cadena, condición para vivir mejor en coherencia la vida social, la vida familiar y la vida personal. (Schwartz, 2000, p. 8).

La clínica ergológica se ocupa de la actividad que se desarrolla en debates que los individuos tejen con ellos mismos y con los demás en la confrontación con actos cotidianos y del trabajo, aprehendiendo aspectos de la estructuración y de esta dinámica, en la búsqueda de contribuir con el desarrollo de situaciones de trabajo que favorezcan dramáticas de los usos del cuerpo-sí más saludables. Por esta demarche clínica la dimensión histórica y social del trabajo debe ser tomada, observando exactamente las diversas dimensiones del conflicto de exigencias vitales, sociales y económicas, siempre dinámicas, expresadas en los usos que los sujetos hacen de sí (como puede leerse en el espacio tripolar presentado anteriormente).

La distinción entre ejecución y uso es crucial para una visión renovada de la noción de gestión. Para la ergología, es precisamente porque la vida nunca encuentra un medio que le sea fiel que vivir será siempre el ejercicio de gestionar las infidelidades del medio. Si vivir se restringiera a ser fiel a las normas del medio, hablaríamos de ejecución. Pero la pura ejecución es invivible. El uso incluye algo más, ejercicio de la vida que realimenta de infidelidades el propio medio. Es en este movimiento dialéctico en contra de la “doble infidelidad” del medio ambiente y del viviente que Schwartz pone en el centro de la escena la dramática del uso del cuerpo-sí, siempre llamado por el vacío de normas, como dicen Schwartz y Durrive (2007), ya que las normas del medio son insuficientes.

El trabajo en la ergología es tomado como actividad donde hay debate de normas, entre normas antecedentes (presentes en el medio) y normas del viviente (que renormaliza el medio). La norma “[...] expresa lo que una instancia evalúa como deber ser: según el caso, un ideal, una regla, un objetivo, un modelo” (Durrive y Schwartz, 2008, p. 26). Según los autores, ellas pueden ser más o menos externas al individuo, en la medida en que son más o menos impuestas y/o asumidas como instauradas en la actividad. Cada individuo busca ser productor de sus propias normas frente a las exigencias que lo gobiernan. En el medio del trabajo, el ser humano encuentra varias expresiones de las normas anteriores: manuales, notas técnicas, reglas de gestión organizacional, prescripciones, instrucciones, procedimientos, por citar algunas. Frente al descontento que imputa, cada trabajador desarrolla actividades singulares de renormalizaciones sucesivas.

El ser humano, como todo ser vivo, está expuesto a exigencias o normas, emitidas continuamente y en cantidad por el medio en el que se encuentra. Para existir como ser singular, vivo, y en función de las lagunas de las normas de este medio frente a las innumerables variabilidades de la situación local, él va y debe intentar permanentemente re-interpretar estas normas que le son propuestas. Haciendo esto, intenta configurar el medio como su propio medio. Es el proceso de renormalización que está en el centro de la actividad. En parte, cada uno llega a transgredir ciertas normas, a distorsionarlas para que se apropien de ellas. En parte, cada uno las sufre como algo que se impone del exterior [por ejemplo, el lenguaje es en la actividad un esfuerzo de singularización del sistema normativo que es la lengua]. (Durrive y Schwartz, 2008, p. 27).

De esta forma hay siempre una oposición dialéctica entre las nociones de “concepto” y de “vida”. El concepto se toma como “[...] el instrumento para pensar” recortar, definir, generalizar, abstraerse del presente; mientras que la vida “[...] es un fenómeno entero, sintético, específico, profundamente anclado en el presente”: “la vida humana promueve la conceptualización para ensanchar sus horizontes de dominio del medio, que no es sólo un medio ecológico, sino un ambiente social, propio al ser humano” (Durrive y Schwartz, 2008, p. 24).

El lenguaje intenta anticipar la actividad, haciendo que las cosas sean relativamente estables, y la actividad “totalmente sumergida en la historia en curso, sobrepasa a su vez el lenguaje debido a la variabilidad, anticipa lo que será necesario después de buscar expresar en palabras” (Durrive y Schwartz, 2008, p. 25). En la ergología, la relación entre lenguaje y actividad se toma como doble anticipación de estos dos registros en permanente dialéctica. Así es como se produce la historia y los saberes. Para Schwartz:

Estos saberes que recubren todo esto que existe de histórico, de relativamente singular en las situaciones de trabajo, se extienden sin discontinuidad de las formas de inteligencia incorporadas en nuestro cuerpo hasta los patrimonios de experiencia pensados, raciocinados, transmisibles. Ellos van de aprendizajes no conscientes, no expresados en lenguaje, difícilmente perceptibles hasta las maneras de hacer socializadas, justificables, manifiestas. (Schwartz, 2003, p. 24).

“Hacer historia”, según Schwartz (2003, p. 22), “es re-cuestionar y re-combinar los saberes”. Las situaciones de trabajo, por presentar debates y re-questionamientos, son (por eso mismo y al mismo tiempo) atravesadas de historias siempre inacabadas, con lagunas, pasibles de ser reescritas a cada encuentro con lo imprevisible y singular. Son expresiones de debates de valores, que, en su sentido subjetivo, remite al “peso que se atribuye más o menos a las cosas; una jerarquía, una categorización propia a cada uno a propósito de lo que se estima, prefiere, o al contrario que se descuida, rechaza” (Durrive y Schwartz, 2008, p. 27). Hay un re-trabajo incesante, individual y colectivo, en torno a los valores, en un intento de “maestría sobre el medio en el que se encuentra” (Durrive y Schwartz, 2008, p. 27).

Toda la gestión se produce a través de la toma de decisiones, tanto en la más pequeña de las microdecisiones de trabajo cotidiano, como en lo macro de las decisiones del management, en un campo de conflicto de valores dimensionados y valores sin dimensión:

Los valores dimensionados son aquellos cuyos límites se conocen, que corresponden a medidas, a cantidades: aquellos del espacio en particular ocupado por el mercado, pero también a través de las evaluaciones, criterios e indicadores cuantitativos. Por oposición, los valores no dimensionados son los del político, del “bien común” (la salud, la educación) en un “mundo de valores” donde no hay ni limitación interna clara entre ellos, ni jerarquización posible. Unos son trabajados por los demás. (Durrive y Schwartz, 2008: 28).

Toda esta red de conceptos desarrollada por la ergología, que incluye en su centro la noción de uso de sí, nos permite una aprehensión clínica del trabajo en su realidad a la vez profundamente colectiva e individual. Es como uso de sí y no como ejecución de tareas que la gestión del trabajo debe ser pensada para incluir el drama de las elecciones hechas en el encuentro con los demás, las normas, el medio, donde los valores son re-trabajados por actividades singulares de renormalizaciones sucesivas.

### PARA CONCLUIR, ALGUNOS DESAFÍOS...

- Ampliar el entendimiento del trabajo y su gestión como uso de sí y las diversas posibilidades de diálogos con campos diversos que intervienen en el trabajo humano: la administración, la psicología del trabajo, la medicina del trabajo, las ingenierías, etc.
- Avanzar sobre el concepto de acción clínica de su límite estrecho, de readaptación o readecuación a estados idealmente determinados de funcionalidades denominadas “normales”, para un límite en extensión, pensando la clínica como ampliación de la capacidad normativa de los vivientes, incluyendo también en esta perspectiva el desafío hoy de pensar las interacciones de las diversas formas de vida en el planeta tierra.
- Realizar múltiples formas de acciones clínicas que promuevan la vida reequilibrando los valores de los tres polos: gestión de sí, politeia y mercado.

### REFERENCIAS

- CANGUILHEM, Georges (2001). Meio e normas do homem no trabalho. In: Pro-posições, v. 12, n. 2-3 (35-36), jul.-nov.
- CANGUILHEM, Georges (2009). O normal e o patológico. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- CANGUILHEM, Georges (2012). O conhecimento da vida. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- DURRIVE, Louis; SCHWARTZ, Yves (2008). Glossário da ergologia. Revista eletrônica Laboreal. Porto (Portugal), v. IV, n. 1, p. 23-28.
- SCHWARTZ, Yves (1988). Experience et connaissance du travail. Paris: Messidor.
- SCHWARTZ, Yves (2000). Trabalho e uso de si. Pro-posições, Campinas, v.1, n. 5, jul.
- SCHWARTZ, Yves (2000b). Le paradigme ergologique ou um métier de Philosophe. Paris: Ed. Octares.
- SCHWARTZ, Yves (2003). Trabalho e saber. Revista Trabalho e Educação. Belo Horizonte: Nete/FAE-UFMG v. 13, n. 1, p. 21-34, jan.-jun.
- SCHWARTZ, Yves (2004a). Circulações, Dramáticas, eficácias da atividade industrial. In: Revista Trabalho, Educação e Saúde (Fiocruz), vol. 1 e 2, p. 33-55, março.

SCHWARTZ, Yves (2004b). Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: Figueiredo M.; Athaide, M.; Brito, j; Alvarez; D. (orgs). Labirintos do trabalho. p. 23-33. Rio de Janeiro: DP&A.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (orgs.) (2007). Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF.

SCHWARTZ, Yves (2011). Pourquoi le concept de corps-soi? Corps-soi, activité, expérience. In: Travail et Apprentissage, n. 7.



**TOXICOMANÍA, TRABAJO Y LA CUESTIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO:  
REFLEXIONES A PARTIR DEL PSICOANÁLISIS  
Y LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO**

*Fernanda Tarabal Lopes\**  
*Ana Paula Paes de Paula\*\**

**RESUMEN**

Este artículo es un trabajo de tipo teórico y aborda la toxicomanía por medio de una reflexión que se ancla en el Psicoanálisis y en la Psicodinámica del Trabajo, buscando demostrar las relaciones entre este fenómeno, el trabajo y la cuestión del espacio público. Bajo esta temática, se destaca, no sólo la presencia de la sustancia psicoactiva en el escenario laboral, sino también la poca atención dada a este aspecto por los estudiosos del trabajo y de las organizaciones. Esta poca cantidad de estudios se refleja en los enfoques que tradicionalmente abordan el tema de la toxicomanía, en las que hay una tendencia a restringir la cuestión a la esfera doméstica, y no tener en cuenta la importancia de la dimensión política, en la que el trabajo también está insertado. La principal constatación realizada a partir de la literatura es que la opresión en el ambiente de trabajo inhibe el establecimiento de un espacio público, facilitando el proceso de intoxicación en la medida en que este fenómeno simboliza un bloqueo del paso del sujeto de la esfera doméstica a la esfera pública. La suspensión de la palabra en el ambiente de trabajo

---

\* Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. fernanda.tarabal@ufrgs.br

\*\* Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. appp.ufmg@gmail.com

impide que el sujeto elabore el sufrimiento originario y tenga la posibilidad de transformar su trabajo en sufrimiento creativo. El sujeto entonces apela a sustancias intoxicantes para manejar este silenciamiento y restaurar la sensación de pertenencia al colectivo. Así, se considera que para la comprensión de la toxicomanía es fundamental ir más allá de concepciones enfocadas sólo en el individuo, y considerar la influencia de las cuestiones sociales en ese proceso.

Palabras clave: Trabajo. Toxicomanía. Espacio público.

### INTRODUCCIÓN

La vida, como la encontramos, es demasiado ardua para nosotros; Nos proporciona muchos sufrimientos, decepciones y tareas imposibles. Con el fin de soportarla no podemos prescindir de las medidas paliativas. “No podemos pasar sin construcciones auxiliares”, dice Theodor Fontaine (Freud, 1930 / 2006d, p.84).

Este artículo consiste en un trabajo de tipo teórico y aborda la relación entre trabajo y el uso de alcohol y otras drogas, buscando comprender cuál es la influencia de la actividad laboral en el fenómeno de la toxicomanía. Para ello, se tiene como base para la reflexión el referencial teórico del Psicoanálisis y de la Psicodinámica del Trabajo.

Es importante destacar que el uso de las sustancias psicoactivas a lo largo de la historia de la humanidad se remonta lejos en el tiempo. “El uso de drogas por el hombre es un fenómeno que no se limita a la época actual y al contexto sociocultural en que vivimos” (Gurfinkel, 1996: 26). Según los datos del Centro Brasileño de Información sobre Drogas Psicotrópicas, los primeros indicios de consumo de alcohol por el hombre ocurrieron aproximadamente en el año 6.000 a.C., según datos arqueológicos, lo que lo caracteriza como una costumbre que ha persistido por miles de años. La noción de alcohol como una sustancia divina, por ejemplo, puede ser encontrada en innumerables ejemplos en la mitología, siendo quizás uno de los factores responsables de la existencia del hábito de beber a lo largo del tiempo (Oliveira, 2007). En ese sentido, la autora apunta a la necesidad de observar los aspectos históricos, culturales, económicos y sociales, involucrados en el uso de sustancias psicoactivas. La autora afirma que por descuidar tales factores, a menudo hay una dificultad en identificar los efectos del uso de estas sustancias y sus repercusiones en la sociedad, como en las relaciones con el empleo, la educación y la pobreza.

Sobre la relación entre el uso de alcohol y otras drogas, y el trabajo, Eltz y Carvalho (2008) exponen, en un reportaje reciente publicado en un medio de comunicación, sobre el modo en que el crack (sustancia derivada de la cocaína) se está extendiendo de forma silenciosa, no sólo en las grandes metrópolis, sino también en el interior del país. Ante esta constatación, los autores revelan acerca de trabajadores rurales del estado de Paraná, que utilizan el crack como forma de dopaje para la ejecución de su trabajo, utilizando la droga como “combustible” para realizar una actividad pesada y degradante, conforme se observa en el relato de los propios profesionales:

Yo la usaba más para dar potencia, para trabajar, para rendir más el trabajo, ¿no? (Trabajador 1)

Si lo que se quiere es que arranquemos hoy 10 toneladas de yuca, la gente arrancaba 20. Yo sentía una energía, una fuerza, ganas más ambición de saber que en la tarde ganaba más dinero. (Trabajador 2)

La persona con esto ahí, puede herirse, puede cortarse, no siente dolor, es un anestésico. (Trabajador 3)

El sol puede estar a 200 grados y no les importa. Y el rendimiento de ellos es mucho mayor que el de los demás cuando están drogados. (Propietario)

Hoy el crack está disponible para cualquiera, está esparcido. Puedo decirte así, muy extendido y la tendencia es sólo al crecimiento. Yo acabo, pero el crack no acaba. (Trabajador 4)<sup>13</sup>.

Karam (2003) sostiene que, en general, los enfoques tradicionales sobre tratamiento y prevención de alcohol y drogas restringen el problema a la esfera doméstica, sin tener en cuenta la primacía de la dimensión política, en la que se inserta el trabajo. Para la autora, la intervención sobre esta cuestión ha sido hecha de un modo que se ha descuidado la “inversión en acciones ético-políticas, orientadas a un abordaje comprensivo del sufrimiento humano en su relación con el trabajo, vector a través del cual entendemos la construcción de la ciudadanía” (Karam, 2003: 473). La autora concluye que las sociedades actuales enfrentan un estado de sufrimiento relacionado con la cultura de la competitividad, narcisista y egoísta, que conduce a los individuos a un cuadro de embriaguez social. En esta realidad, “la ciudadanía se configura como una idea frágil, pues precisamente como en el alcoholismo, se constata la pérdida de libertad frente a la sustancia química elegida para sedar el sufrimiento por motivos mucho más complejos que los orgánicos” (Karam, 2003 (P. 473).

<sup>13</sup> Numeración colocada por el autor con el fin de facilitar la comprensión del texto.

Ante las cuestiones expuestas, se refuerza la necesidad de estudios que aborden el uso de alcohol y otras drogas y su relación con el trabajo, sea por la presencia de la sustancia psicoactiva en el escenario laboral o por la poca atención dada a este aspecto por estudiosos del trabajo. Para realizar esta discusión, el artículo propone la comprensión de este fenómeno por la vía de la teoría psicoanalítica, y trae como aporte la cuestión del espacio público (Dejours, 1996). De este modo, en la siguiente sección son retomados conceptos del psicoanálisis que fundamentan la comprensión psíquica del proceso de intoxicación. Posteriormente se tiene una lectura psicoanalítica de la actividad del trabajo humano, entendiéndola como dimensión central en la vida del hombre y fundamental en la elaboración de los procesos de la psique. A partir de estas elaboraciones, se trazan consideraciones sobre el fenómeno de la intoxicación y su relación con el trabajo. Al final se destacan las contribuciones de los análisis aquí realizados.

### EL PSICOANÁLISIS DE LA TOXICOMANÍA

El psicoanálisis de la toxicomanía tiene como base inicial de entendimiento la insaciable búsqueda por el placer. Gurfinkel (1996) destaca que Freud escribió poco sobre la toxicomanía, quedando el lector con el “enigma de lo no-dicho”; en cambio, el autor nos dejó la herencia de la metapsicología, lo que nos ofrece elementos para la comprensión del uso de las drogas y la toxicomanía. Gurfinkel también destaca que para tal comprensión se impone la necesidad de una “vuelta a los principios, es decir, de una investigación en los cimientos que sostiene la construcción teórica de Freud basada en el placer” (Gurfinkel, 1996: 18).

La obtención de placer es algo constante en la vida del hombre. Para Freud (1930) el propósito e intención de la vida del hombre consiste en la obtención de la felicidad, los hombres “quieren ser felices y permanecer así”. En ese sentido, Freud plantea que lo que define este propósito de vida es el programa del principio de placer. El principio de placer rige el aparato psíquico, de modo que el objetivo de la actividad psíquica es evitar el displacer y proporcionar el placer.

Al principio de la vida el principio del placer reina enteramente. En este estado, el aparato psíquico se constituye en ello, todo es placer. El bebé es el centro de atención y no hay interposición en la realización de su deseo. En este momento él tiene el seno de la madre, la más deseada de todas las sensaciones. En el acto de succionar, el niño recién nacido tiene una de las experiencias más importantes de su vida, en la que satisface de una sola vez dos grandes necesidades vitales: el placer erótico y el placer de alimentarse,

que ocurren sin interposiciones. “Es como si estuviéramos viviendo en un paraíso de delicias, sin nada que se opongan a nuestros deseos” (Tomás, 2008, p. 36). Esta es la fase inicial del desarrollo, la del placer primario. Así, el estado primitivo se caracteriza por la ausencia de relaciones con el medio, por una indiferencia entre el yo y el ello y entre el bebé y la madre.

Tomás (2008) puntualiza cómo la idea de un placer total permea el pensamiento de la humanidad, incluso inconscientemente. En la constitución del hombre, en la leyenda del origen de la vida, las figuras simbólicas de Adán y Eva habitaban un paraíso, el paraíso original. Así también se da en la constitución del psiquismo. El paraíso de Adán y Eva se relaciona con el período del narcisismo primario –el paraíso inicial de nuestro psiquismo– “al cual todos deseamos regresar, el paraíso del cual nuestros antepasados fueron expulsados al comer del fruto del árbol del conocimiento” (Tomás, 2008 (P. 36).

En el narcisismo primario el niño se toma a sí mismo como objeto de amor, lo que significa la creencia en la omnipotencia de sus pensamientos. La idea de narcisismo primario corresponde, según definiciones escritas después de la elaboración de la segunda tópica, a un primer estado de vida, incluso anterior a la constitución de un yo, siendo la vida intrauterina su modelo, en el cual no hay el clivaje entre el sujeto y el mundo externo. Siendo así, un niño recién nacido todavía no distingue su yo del mundo exterior; aprende a hacerlo gradualmente, reaccionando a los diversos estímulos. Entre estos estímulos, lo que se destaca es la ausencia del seno de la madre, que sólo reaparece como resultado de los gritos del niño. En este proceso, el yo es contrastado entonces a un objeto, a algo que existe exteriormente a él, después de todo el seno no está presente todo el tiempo. El niño tiene entonces que enfrentarse con la ausencia de algo que le es fundamental, pero que no está en él. Se inicia de este modo el desajuste del yo para el reconocimiento de un mundo externo.

El descubrimiento del mundo exterior es determinante en el desarrollo del aparato psíquico. Tomás (2008, p.37) afirma que la salida del “paraíso” ocurre cuando se toma conocimiento de sí mismo en oposición a la realidad externa y sus exigencias; “es como si hubiéramos comido del ‘fruto del conocimiento’, que nos permitió el reconocimiento de la realidad como algo distinto de nosotros mismos. La toma de conciencia del mundo externo hace percibir que hay otro y que se depende de otro para obtener el placer. Mientras en el narcisismo primario este otro era el propio ser, que se realizaba en sí mismo, ahora sólo es posible realizarse a través del otro exterior.

El reconocimiento de la exterioridad es el primer paso en la introducción de un principio de realidad.

Sabemos que el principio de placer es propio de un método primario de funcionamiento por parte del aparato mental, pero que, desde el punto de vista de la autopreservación del organismo entre las dificultades del mundo externo, es desde el principio ineficaz e incluso altamente peligroso. Bajo la influencia de los instintos de autopreservación del yo, el principio de placer se sustituye por el principio de la realidad. Este último principio no abandona la intención fundamental de obtener placer; no obstante, exige y efectúa el aplazamiento de la satisfacción, el abandono de una serie de posibilidades de obtenerla y la tolerancia temporal del displacer como una etapa en el camino largo e indirecto hacia el placer (Freud, 1920 / 2006c, p.20).

Laplanche (2001, p. 368) define este principio como uno de los que rigen el funcionamiento mental, formando pareja con el principio de placer y modificándolo; “en la medida en que logra imponerse como principio regulador, la búsqueda de la satisfacción ya no se efectúa por los caminos más cortos, sino que hace desvíos y retrasa su resultado en función de las condiciones impuestas por el mundo exterior”. En ese sentido, el principio de la realidad se caracteriza por el aplazamiento de la gratificación, que se rige por el principio del placer. El principio de la realidad ocurre por la maduración normal del individuo, que pasa a regirse menos por el principio del placer, que reinaba en el estado inicial, y más por el principio de la realidad. Es por él que el individuo reacciona a las frustraciones y exigencias del mundo externo, soportando el dolor y aplazando la gratificación.

Sin embargo, no siempre el individuo trata con el principio de la realidad de manera adecuada. Inevitablemente el choque con el mundo exterior proporciona “frecuentes, múltiples e inevitables sensaciones de sufrimiento y displacer, cuyo alejamiento y fuga son impuestos por el principio del placer, en el ejercicio de su irrestricto dominio” (Freud, 1930 / 2006d). Habrá entonces una tendencia a aislar del yo todo lo que puede convertirse en fuente de tal displacer, a lanzarlo hacia fuera y a crear un puro yo en busca de placer, que sufre la confrontación de un exterior extraño y amenazador. Se tiene ahí el punto de partida de importantes trastornos patológicos: ante las frustraciones inherentes al mundo externo, el yo inicia un movimiento en dirección contraria, y se separa del mundo externo, o mejor, separa de sí mismo un mundo externo – hay una búsqueda del retorno al narcisismo primario.

Este retorno buscado al estado de la omnipotencia narcisista corresponde entonces a una fuga del sufrimiento y displacer oriundos de la exterioridad. Siendo así, ¿Cuáles serían los recursos que el hombre dispondría para remontarse a una fase primitiva del desarrollo del yo? Como respuesta a este cuestionamiento, Freud (1930 / 2006d) presenta, entre otros dispositivos

“que nos hacen extraer luz de nuestras desgracias”, el fenómeno de la intoxicación. Freud afirma que la sustancia tóxica nos hace insensibles a nuestro sufrimiento, influenciando el cuerpo y alterando su química.

Freud apunta que los métodos más interesantes de evitar el sufrimiento son los que buscan influir en el propio organismo. Para el autor, el más grosero, pero el más eficaz, de los métodos de influencia, es el químico, la intoxicación. Freud completa que existe en la intoxicación, sustancias extrañas, las cuales, cuando están presentes en la sangre o en los tejidos, provocan directamente sensaciones placenteras, alterando las condiciones que conducen a la sensibilidad, de modo que el sujeto se vuelve incapaz de recibir impulsos desagradables. Añade que:

El servicio prestado por los vehículos intoxicantes en la lucha por la felicidad y en el alejamiento de la desgracia es tan altamente apreciado como un beneficio, que tanto individuos como pueblos les concedieron un lugar permanente en la economía de su libido. Debemos a estos vehículos no sólo la producción inmediata de placer, sino también un grado altamente deseado de independencia del mundo externo, pues se sabe que con el auxilio de ese amortiguador de preocupación, es posible, en cualquier ocasión, alejarse de la presión de la realidad y encontrar refugio en un mundo propio, con mejores condiciones de sensibilidad (Freud, 1930 / 2006d, p.85-86).

Todo individuo busca una satisfacción inalcanzable, un retorno a la etapa del reinado placer. La intoxicación consiste en un camino más corto para el encuentro con la satisfacción. Tomás (2008) relaciona la toxicomanía a una búsqueda del reencuentro con el placer primario, a un intento de reconquistar la independencia de cualquier oposición del mundo externo, y realizarse auto-eróticamente. El retorno al estado del narcisismo primario es un punto fundamental para la comprensión de la toxicomanía. Gurfinkel argumenta que “la cuestión del narcisismo –especialmente la del narcisismo primario– está desde el principio articulada con las paradojas de lo originario [...]”; Es también sin duda, un concepto clave para comprender la toxicomanía “(Gurfinkel, 1996, p. 73). En ese sentido, Tomás (2008) afirma que la adquisición del principio de la realidad, en detrimento del principio del placer, es justamente la función psíquica deficiente en el toxicómano, es su incapacidad para la frustración. Y completa:

Lo que está en juego no es sólo la experiencia de placer que la sustancia química provoca en el organismo, sino una experiencia de placer relacionada con la interferencia provocada por la droga en la posición del sujeto en relación al objeto / realidad, un tipo de placer que podríamos calificar de narcisista. La droga es un objeto narcisista (Tomás, 2008: 40).

La autora defiende además que la intoxicación opera en el reconocimiento de una incompletud, que es inherente al ser y que se remonta al complejo de castración, que en general se configura por la interdicción. La dificultad en lidiar con la interdicción, típica al mundo externo – principio de la realidad, despierta en el sujeto el deseo de recuperar la perfección narcisista. Sin embargo, la libertad, inicialmente disfrutada por el usuario en la relación de placer con la droga, se vuelve progresivamente su opuesto, una prisión: la dependencia. La dependencia sella de nuevo y de forma brutal en el individuo la pérdida insoportable (que opera en la abstinencia) impuesta por la realidad. Además, la sustancia química tampona algo que es inherente a la propia constitución del aparato psíquico: la frustración, que es intrínseca a la condición humana.

### **TRABAJO, SUFRIMIENTO Y TOXICOMANÍA: CUESTIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO**

Una vez retomados conceptos psicoanalíticos sobre el fenómeno de la toxicomanía, ¿cuál sería entonces su relación con el trabajo? Antes de entrar en tal discusión, se hacen necesarias algunas consideraciones sobre el lugar del trabajo en la vida del sujeto. Clot (2006) afirma que el trabajo no es una actividad entre otras tantas, en la medida en que se diferencia por la centralidad que ocupa en la vida del sujeto, adquiriendo una función psicológica. El trabajo se configura como una de las principales dimensiones de la vida del hombre. Interfiere en su inserción en la sociedad, delimita espacios de movilidad social y aparece como uno de los factores constitutivos de la identidad de los individuos.

Lima (2002) afirma que el trabajo es categoría central para la condición para la realización del hombre. Según Freitas (2000), el trabajo es una gran fuente de referencia para la construcción social de los hombres y de su autoestima. Viegas (1989) destaca que el trabajo representa la posibilidad de que el hombre crezca y se realice personalmente, es decir, construirse a sí mismo como ser, como individuo. En esta concepción, el trabajo significa más que una ocupación o un acto de servir; También crea la oportunidad para el desarrollo y el cumplimiento de la vida del hombre.

[...] cuanto más el hombre pone de sí en el mundo, más contenido interior va adquiriendo. Y es precisamente ese el sentido de trabajo vinculado a la vida. El trabajo es la forma humana de hacer justicia a la vida, es la forma humana de producir, no en el sentido de crear objetos reificados, simplemente, sino en el sentido de crear significaciones. [...] el trabajo añade lo



que soy al que no soy, añade lo que no soy a lo que soy. Él da una dimensión virtual a mi ser (Viegas, 1989: 10-11).

Dada la importancia del trabajo y de su centralidad en la vida del sujeto, Clot (2006) enfatiza la necesidad del rescate de la subjetividad y su importancia para el entendimiento de la actividad laboral, que debe ser comprendida como inherente al desarrollo humano. Para comprender la relación establecida del hombre con el trabajo es importante considerarlo en su interioridad, subjetividad y universo inconsciente (Freitas, 2000). El trabajo puede ser escenario de repeticiones vinculadas a vivencias pasadas, relacionadas con una cadena de significaciones personales, estando muchas veces en el campo del inconsciente. De esta forma, una representación pasada no es abolida, sino “desplazada”, permaneciendo activa. Las situaciones pasadas son re-significadas en el momento presente, y el sujeto repite su historia, a fin de responder a una situación actual. Freitas (2000) destaca que las organizaciones son también lugares de transferencia. En estas, los individuos pueden experimentar relaciones nuevas y genuinas, pero también pueden reactualizar su repertorio afectivo, rescatando motivaciones inconscientes, que poseen soporte en reminiscencias de construcciones pasadas.

Sobre esta cuestión, Dejours (1996) realiza una articulación entre la organización de la personalidad y la organización del trabajo, demostrando la amplitud de la incidencia del pasado del sujeto sobre su conducta actual. Para ello, el autor rescata procesos del desarrollo infantil. Dejours apunta que los obstáculos con los que choca el desarrollo psicoafectivo del niño ocuparán posteriormente un lugar central en la relación psíquica del adulto con el trabajo, ya que la infancia es un período de formación de personalidad y de las experiencias precoces. Para Dejours, el niño es altamente sensible a la angustia de los padres, tomándola para sí, y luchando contra ese sufrimiento como si fuera suyo. Para trabajar ese sentimiento el niño tendría necesidad de hablar con sus padres sobre lo que lo hace sufrir, pero no lo hace, pues lo que lo hace sufrir también lo hace con sus padres. Se cristaliza allí una zona de fragilidad psíquica, que se explica también por la propia angustia original, ya descrita anteriormente cuando se da la introducción del principio de realidad.

Una forma de que el niño se enfrenta a la angustia es el juego. La actividad lúdica escenifica el deseo del niño de entenderse para enfrentar su sufrimiento. De forma inagotable, la actividad lúdica se vuelve una forma mayor de experimentación de las teorías infantiles. Posteriormente, el lugar del juego para niños da lugar al trabajo en la vida adulta. “El trabajo es la ocasión de transportar una vez más el escenario original del sufrimiento

hacia la realidad social, en un teatro menos generosamente abierto que el precedente al libre vuelo de la imaginación” (Dejours, 1996: 156). La transposición del teatro psíquico original, para el teatro del trabajo, por intermedio del teatro del juego no es algo automático. Para que tal proceso ocurra es necesario que existan analogías de estructuras o de formas, que no implican necesariamente en identidad, ni en equivalencia absoluta.

En este sentido, el trabajo funciona como una ocasión de volver a representar un escenario cercano al inicial del sufrimiento. Se tiene ahí lo que Dejours denomina resonancia simbólica. La resonancia simbólica se refiere a la repetición de cuestiones originarias en la escena del trabajo. Esta puede ocurrir como repetición exacta y estéril de las cuestiones esenciales o como posibilidad de resignificación, o sea, el trabajo como una posibilidad exitosa entre el contenido singular del sujeto y el colectivo de este trabajo, como una condición de reconciliación entre el inconsciente y los objetivos de la producción. Tal posibilidad ocurre por medio de la sublimación.

La sublimación es un proceso que se refiere a la libido objetual y consiste en el hecho de que el instinto se dirige hacia una finalidad diferente y alejada de la finalidad de la satisfacción sexual original. La sublimación corresponde al proceso que canaliza los impulsos libidinales hacia una postura socialmente útil y aceptable; Es la capacidad de sustituir su objetivo inmediato por otros desprovistos de carácter sexual y que puedan ser más altamente valorados (Freud, 1914/2006a; 1910/2006b). En este sentido, Freud (2006d) destaca que la sublimación, así como la sustancia tóxica, también actúa como una técnica para alejar el sufrimiento, pues posibilita desplazamientos de libido, reorientando los objetivos instintivos de manera que eludan la frustración del mundo externo. De esta forma, “se obtiene lo máximo cuando se consigue intensificar suficientemente la producción de placer a partir de las fuentes del trabajo psíquico e intelectual” (Freud, 1930 / 2006d, p.87).

Por la sublimación es posible transformar el sufrimiento original en sufrimiento creativo, debido a la función útil y socialmente valorada de este mecanismo. Sin embargo, lo que ocurre hoy en gran parte de las organizaciones del trabajo, es la repetición estéril del sufrimiento original – un sufrimiento patógeno en el trabajo. Dejours relaciona este problema psicopatológico a la organización taylorista del trabajo, destacando la separación entre trabajo de concepción y trabajo de ejecución, o en las palabras del autor, clivaje (división) entre cuerpo y pensamiento. En este tipo de trabajo son mínimas las posibilidades de elaboración del ser, ya que el sujeto es expropiado de su saber, lo que desencadenará el sufrimiento patógeno.

Se produce una represión pulsional; no hay una descarga adecuada de la pulsión, ya que el sujeto es fragmentado por su actividad. En este contexto, se restringen las posibilidades del trabajo psíquico e intelectual. Dejours apunta que una de las estrategias de los trabajadores para lidiar con la represión de la pulsión es la aceleración del ritmo de trabajo; por esta vía se satura el campo de la conciencia con una sobrecarga perceptiva, de modo a crear un clima de entumecimiento psíquico del cual los trabajadores tienen en términos generales una conciencia dolorosa. En consecuencia, este estado de anestesiamiento psíquico y embrutecimiento se perpetúa en otras esferas diferentes al trabajo, como en las actividades domésticas.

De esa forma, Dejours refuerza la importancia de que el trabajo posibilite condiciones concretas de sublimación. Para el autor, tal posibilidad sólo es posible por la instauración de un espacio de la palabra al espacio público. Este proceso consiste en existir en el trabajo la posibilidad de la palabra, de la expresión auténtica del ser, de la elaboración, de la re-significación, que ocurrirá en los espacios públicos de la actividad laboral. La cuestión es que este espacio tiende a no ocurrir en los ambientes de trabajo. La falta de relaciones auténticas, el trabajo mecanizado y burocratizado, entre una serie de cuestiones, inhibe el establecimiento del espacio público. En palabras de Dejours (1996, p.171), “para resumir ese enfoque del sufrimiento creativo, sería posible decir que la transformación del sufrimiento en creatividad pasa por un espacio público en la fábrica. En cambio, cada vez que el espacio público tiende a cerrarse, la creatividad estará amenazada”, y el sufrimiento patogénico instaurado.

El espacio de la palabra, que propicia a los sujetos la transformación del sufrimiento en iniciativa y en elaboración creativa, Dejours lo considera como un espacio público. Al final, la idea de un espacio de la palabra significa la posibilidad de la discusión colectiva, de la inteligibilidad de los comportamientos. Es por el espacio de la palabra que surgen conocimientos sobre el trabajo real, que hasta entonces estaba oculta por el sufrimiento y las defensas contra el sufrimiento. Para la construcción de este espacio es fundamental la transparencia, la confianza, la solidaridad, que van a operar en la construcción de espacios de reconocimiento y afiliación, espacios estos opuestos al individualismo y que armonizan con la construcción del colectivo de trabajo. Se trata en este punto de una condición diversa de la técnica, se trata de la condición de la ética de las relaciones de trabajo. La condición ética se constituye como condición necesaria, a pesar de ser insuficiente, para el establecimiento de las relaciones intersubjetivas entre los trabajadores, que les permitan construir defensas colectivas contra el sufrimiento y de dar a éste la posibilidad de la significación en sufrimiento creativo.

¿Y cuál sería entonces la relación de estas cuestiones con la toxicomanía? La relación es que la ausencia de espacios públicos en el trabajo está directamente interconectada con la intoxicación. Como base para esta discusión, exponemos el trabajo de Karam (2003) sobre la cuestión de la alcoholización. Para la autora, el fenómeno de la alcoholización surge en su aspecto patológico como una señal de bloqueo del paso del sujeto de la esfera doméstica (yo-tu) a la esfera pública (nosotros). Es decir, cuando no hay transformación de la angustia original en proceso creativo, cuando no hay elaboración de la palabra psicológica a la palabra política. Para ello, Karam aclara que es fundamental reconocer no sólo la centralidad del trabajo para el hombre, sino su papel como operador de salud mental a través de la promoción de la ciudadanía en el propio lugar de trabajo.

Karam señala cuestiones importantes a considerar al tratar el fenómeno del uso abusivo de alcohol y sustancias psicoactivas en general. El primero es que hay un carácter masivo del acto de alcoholizarse y que éste está directamente relacionado a la suspensión de la palabra en el ambiente de trabajo; por la suspensión de la palabra, el sufrimiento originario no puede ser elaborado. Por ser relativamente barato y socialmente aceptado, el alcohol se convierte en la sustancia elegida por los trabajadores para el alivio inmediato del sufrimiento derivado de la suspensión de la palabra; su ingesta por el grupo de trabajadores les proporciona una sensación falaz de pertenencia, protección y cohesión de grupo. Además, en la ingestión de alcohol se configura una forma colectiva de administrar el sufrimiento, actuando como estrategia de defensa colectiva. La autora afirma que, más que una estrategia de defensa, el alcohol se configura como ideología de resistencia, enfoque aún poco estudiado. De esta forma, Karam expone sobre la necesidad de pensar la alcoholización masiva como un trabajo clínico colectivo y directamente relacionado al sufrimiento en el trabajo.

En relación a esto, el consumo de alcohol por parte del trabajador se relaciona con una imposibilidad de su construcción como sujeto social, al final de cuentas, para la construcción del ciudadano, la palabra es fundamental. La construcción de un sujeto social es interrumpida cuando se suspende la posibilidad de que cada persona signifique en el colectivo su hacer, su acto transformador de la materia...

[...] tal descartabilidad, suspende, al mismo tiempo, y en consecuencia, el trabajo de significarse en el mundo. Ocupar la boca, e incluso todo el aparato fonador, con el alcohol en lugar de la palabra, no deja de ser una forma de inyectar lenguaje allí donde la palabra no circula [...]. Así, el recurso a la adicción, abdicando de la dicción, es decir, la afasia obrera, surge, entonces,

como una forma de regresión a fases anteriores del desarrollo para fines de administración y sedación del sufrimiento (Karam, 2003: 472-473).

### REFLEXIONES FINALES

Si el trabajo hace, de hecho, resaltar su sufrimiento, él le promete, a cambio, un placer que podría jugar a favor de su equilibrio psíquico y de su salud mental. (Dejours, 1996: 172)

Este artículo tuvo como objetivo abordar la toxicomanía por medio de una lectura psicoanalítica, buscando demostrar relaciones entre este fenómeno, el trabajo y la cuestión del espacio público. Para ello, inicialmente fueron rescatados conceptos del psicoanálisis que fundamentan la comprensión psíquica del proceso de intoxicación. Posteriormente, se encaminó para una lectura, también psicoanalítica, pero del trabajo, entendiéndolo como una dimensión central en la vida del hombre y fundamental en la elaboración de los procesos psíquicos. Al final, se trazaron consideraciones sobre el fenómeno de la intoxicación en la escena del trabajo, y traída la idea del espacio público, tal como se abordó en Dejours en la *Psicodinámica del Trabajo*. Una vez pasado por este recorrido, algunas consideraciones son importantes a ser subrayadas.

Inicialmente, se destaca la dificultad del sujeto en lidiar con la frustración, y la búsqueda por el retorno de la omnipotencia narcisista operada por el toxicómano para la obtención de placer. Si la organización del trabajo inhibe cada vez más la posibilidad de obtener placer por la actividad, esta situación debe ser considerada como elemento propulsor para la búsqueda del retorno al narcisismo primario, al estado de placer original.

Al final, lo que fue expuesto en este trabajo es la dificultad de sublimación en el proceso de trabajo. Freud (1930 / 2006d) ya hablaba sobre la posibilidad de producción de placer a partir de las fuentes del trabajo psíquico e intelectual. Como ya se ha dicho, la sublimación, así como la intoxicación, también consiste en una técnica para alejar el sufrimiento, reorientando los objetivos instintivos de manera que esquiven la frustración del mundo externo. En la ausencia de la posibilidad sublimatoria, la sustancia psicoactiva resplandece como método sustituto de placer, un medio rápido y eficiente de retirar del ego lo que le causa sufrimiento. De este modo, la intoxicación actúa como un eficiente “amortiguador” del trabajo alienando, fragmentado, que puede ser dicho ocupación, pero no elaboración. Así, el trabajo, actividad central para el desarrollo de la actividad psíquica del hombre, acaba convirtiéndose

en una repetición estéril del sufrimiento original y fuente productora de un sufrimiento patogénico.

Una de las principales constataciones que realizamos a partir de la literatura es que la opresión en el ambiente de trabajo inhibe el establecimiento del espacio público, facilitando los procesos de intoxicación en la medida en que este fenómeno simboliza un bloqueo del paso del sujeto de la esfera doméstica a la esfera pública. La suspensión de la palabra en el ambiente de trabajo impide que el sujeto elabore el sufrimiento originario y tenga la posibilidad de transformar su trabajo en sufrimiento creativo. El sujeto apela entonces a sustancias intoxicantes, como ejemplo el alcohol, para lidiar con este silenciamiento e intentar instaurar la sensación de pertenencia al colectivo.

Otra reflexión necesaria consiste en la imposibilidad de tomar la toxicomanía como una entidad aislada, o sólo en su problemática clínica, sin abordarla en su relación con el “malestar cultural en que vivimos” (Gurfinkel, 1996, p. 18). Este malestar impregna las organizaciones y las relaciones de trabajo por diversos motivos, entre los cuales destacamos los expuestos hasta aquí. La experiencia del sujeto con la droga tiene una representación marcada por el modo en que éste interactúa en las diversas esferas de su vida, entre ellas el trabajo. Las consideraciones en este artículo apuntan a la necesidad de considerar la actividad laboral como resorte propulsor de la adicción a la droga, buscando demostrar los mecanismos allí involucrados. La atención a estas consideraciones se vuelve urgente en el ámbito de la Psicología, Administración, y demás áreas relacionadas, pues se trata de la salud mental en el trabajo y de las implicaciones que se derivan. Además, la construcción de un espacio público en el trabajo moviliza no sólo la responsabilidad del trabajador y las cualidades individuales de los sujetos, sino que se centra directamente en la propia administración. En ese sentido, Dejours interroga:

Hoy, hemos dado a la empresa, cada vez más, nuevas responsabilidades en relación con los riesgos que presenta para el medio ambiente (reino mineral, vegetal y animal). No es imposible la emergencia, un día, de la noción de responsabilidad empresarial en relación a la salud mental de las poblaciones que dependen afectivamente y socialmente de los trabajadores que ella emplea (Dejours, 1996, p. 173).

Por último, a través de las discusiones tratadas aquí, se buscó retomar y relacionar elementos del psicoanálisis de la toxicomanía y de la psicodinámica del trabajo, con el fin de apuntar elementos que entran en el camino para la investigación de esta temática. Reconociendo que se trata de una larga caminata, este estudio ya apunta a una importante constatación: para la

comprensión de la toxicomanía es fundamental ir más allá de concepciones enfocadas sólo en el individuo, es necesario considerar el papel de las cuestiones sociales en este proceso. En otras palabras, hay que considerar que el fenómeno de la intoxicación no es un problema meramente individual, sino un resultado de la relación del individuo con el mundo, es decir, con las personas y las organizaciones sociales que lo rodean, que habilitan o impiden su transformación en sujeto, de modo que tanto el análisis de este fenómeno como su tratamiento tendrían que ser considerados desde una perspectiva social. En este contexto, se destaca la relación del sujeto con el trabajo y el papel de esta actividad en la construcción continua e inacabada del ser.

### REFERENCIAS

- Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Dejours, C. (1996). *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. In: J. Chanlat (Org.) *O indivíduo na organização. Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Eltz, T.; Carvalho, P. (2008, 22 setembro) *O crack se espalha pelo interior do Brasil*. *Jornal da Globo*. Recuperado a partir de <http://g1.globo.com/jornaldaglobo/0,MUL769961-16021,00-O+CRACK+SE+ESPALHA+PELO+INTERIOR+DO+BRASIL.html>
- Freitas, M. E. (2000). *A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise*. In F. C. P Motta & M. E. Freitas (Orgs). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Freud, S. (1914). *Sobre o narcisismo: uma introdução*. In J. Salomão (Trad.) J. Strachey (Ed.), *Obras completas* (Vol. 14). Rio de Janeiro: Imago, 2006a (Publicado originalmente em 1914).
- Freud, S. (1910) *Leonardo da Vinci e uma lembrança de sua infância*. In J. Salomão (Trad.) J. Strachey (Ed.), *Obras completas* (Vol. 16). Rio de Janeiro: Imago, 2006b (Publicado originalmente em 1910).
- Freud, S. (1920) *Além do Princípio de Prazer*. In J. Salomão (Trad.) J. Strachey (Ed.), *Obras completas* (Vol. 18). Rio de Janeiro: Imago, 2006c (Publicado originalmente em 1920).
- Freud, S. (1930) *O mal-estar na civilização*. In J. Salomão (Trad.) J. Strachey (Ed.), *Obras completas* (Vol. 21). Rio de Janeiro: Imago, 2006d (Publicado originalmente em 1930).
- Gurfinkel, D. (1995). *A pulsão e seu objeto droga. Estudo psicanalítico sobre a toxicomania*. Petrópolis, RJ: Vozes.



- Karam, H. (2003, set./dez.). O Sujeito entre a alcoolização e a cidadania: perspectiva clínica do trabalho. *Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul*, 25 (3), p. 468-474.
- Laplanche, J. (2001) *Vocabulário da psicanálise* / Laplanche e Pontalis. São Paulo: Martins Fontes.
- Lima, M. E. A. (2002). Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In M. G. Jacques & W. Codo (Orgs). *Saúde Mental e Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes.
- Oliveira, M. B. (2007). *Leitura analítico-comportamental da proposta de intervenção terapêutica em entrevista motivacional para dependência química. (Monografia de Especialização)*. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Belo Horizonte.
- Tomás, M. A. (2008) Intoxicação: um retorno à onipotência narcísica. *Mosaico Estudos em Psicologia*, 1 (II), p. 35-43.
- Viegas, S. (1989) Trabalho e vida. In Conferência para os profissionais do centro de reabilitação profissional do INPS. Belo Horizonte.



**ENTREVISTAS TRANSFERENCIALES:  
POSIBILIDAD METODOLÓGICA DE UNA INTERLOCUCIÓN  
ENTRE PSICOANÁLISIS Y LA PSICOSOCIOLOGÍA<sup>14</sup>**

*Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães\**  
*Jacques Rhéaume\*\**

**RESUMEN**

Este ensayo busca articular el psicoanálisis y la psicología como bases teóricas para el desarrollo de una propuesta metodológica poco ortodoxa elaborada por Matos (2001) llamada “entrevistas transferenciales”. Esta técnica de entrevista se basa en la experiencia psicoanalítica y busca consolidar referencias freudianas con un método de recolección de datos pertinentes a investigaciones que tienen como objetivo el acceso de forma profunda a la subjetividad de los individuos. Esta técnica se apoya en los conceptos y procesos de transferencia y contra transferencia y tienen como objetivo el uso investigativo y no el terapéutico (Matos, 2001). La articulación entre la psicología y el psicoanálisis tienen como propósito contribuir al desarrollo de posibilidades metodológicas aún poco discutidas en las

---

<sup>14</sup> Traducción: Johnny Javier Orejuela. PhD. Psicología. Universidad de São Paulo. Profesor. Universidad EAFIT, Colombia. Eugenia Durando, Universidad EAFIT, Colombia.

\* Centro Federal de Educación Tecnológica de Minas Gerais, Brasil. ludmilavmg@gmail.com

\*\* Université du Québec à Montréal, Canadá. Centre de Recherche et de Formation. Centre de Services Sociaux et de Santé. rheume.jacques@uqam.ca

ciencias sociales y humanas, y principalmente abrir puertas para reflexiones profundas sobre las relaciones dialécticas entre el sujeto y lo social.

Palabras Clave: Entrevistas transferenciales, psicociología, psicoanálisis.

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de este ensayo es presentar posibilidades de articulación del psicoanálisis con la psicociología como bases teóricas de una metodología bautizada como “entrevistas transferenciales”. A partir de estos dos enfoques, esta metodología trae como contribución a las ciencias humanas y para las ciencias sociales la posibilidad de acceder de forma más profunda a las subjetividades de los individuos. Además de la presentación de esta metodología, este ensayo busca contribuir con la introducción de un nuevo proceso complementario a las entrevistas transferenciales, nombrado aquí como “fase de mediación” que será detallado posteriormente.

La concepción de las entrevistas transferenciales se apoya en los conceptos psicoanalíticos de transferencia y contratransferencia y tiene como objetivo el uso investigativo y no terapéutico (Matos, 2001). Los dos campos de conocimiento (Psicociología y Psicoanálisis), al ser articulados, permiten una inmersión y profundización en lo que Gaulejac (2006) comprende por “dialéctica existencial entre el individuo producto de la historia y el individuo, productor de la historia” (p.88).

La psicociología busca esclarecer los mecanismos de producción social de los individuos y mostrar cómo estos están condicionados por el campo social en que están inscritos, aun considerando la total singularidad de los sujetos. A menudo confundida con la Sociología Clínica, debido a las grandes aproximaciones, la psicociología se propone “un análisis de las dimensiones existenciales de las relaciones sociales, indicando cómo cada historia es a la vez la expresión de un destino singular y la encarnación de la sociedad en la cual Está inscrita” (Gaulejac, 1987, p. 17).

La articulación entre el psicoanálisis a la psicociología es bastante enriquecedora, pues, según Enriquez (1997), poseen el mismo objeto de estudio, que es la creación y la evolución del vínculo social. Sin embargo, énfasis diferentes son dados a estos dos campos del saber, ya que las ciencias sociales se interesan más por los resultados objetivos de esas interacciones, mientras que el psicoanálisis, por los procesos inconscientes. Considerando los límites del psicoanálisis y de la psicociología, de la misma forma que se deben considerar los límites de cualquier otro conocimiento, éstos vienen a sumar y permiten reconocer las organizaciones como espacios en los que se entrecruzan en el juego de las pulsiones, la

escena de lo imaginario, las identidades e identificaciones y el inconsciente (Freitas, 2007).

Así, para una mejor comprensión de las bases de las “Entrevistas Transferenciales”, se presentarán algunas consideraciones relativas a la investigación en psicoanálisis y a la psicología para posteriormente, exponer las técnicas del método desarrollado y sus contribuciones para la profundización de los análisis relativos a la subjetividad.

### EL PSICOANÁLISIS

El psicoanálisis tiene como idea fundante que los procesos mentales no acontecen al azar ni de forma aleatoria, pues ellos respetan determinados motivos, que deben ser de naturaleza e intensidad suficientes para producir determinados efectos, y no otros. Estos efectos, llamados “síntomas”, son reflejos de un proceso en que hay una causa, donde el proceso analítico tiene como finalidad investigar las causas de tales síntomas para que estos sean eliminados. El ejemplo de síntoma es interesante, pues muestra que el psicoanálisis no es una investigación basada solamente en hechos, ya que ellos, en cierta forma, se materializan en una persona (Mezan, 1998).

Si, por un lado, la interpretación en el psicoanálisis es un punto de crítica, principalmente cuando se presenta con pretensiones científicas, por otro lado, la investigación en psicoanálisis para Mezan (1998) se aproxima a la investigación usual, pues sus conocimientos pueden ser repasados y apropiados por otros. La noción de inconsciente, la idea del Complejo de Edipo, la interpretación de los sueños, la propia estructura psíquica, son ejemplos de conceptos que pueden ser repasados y apropiados.

Al delimitar su campo de conocimiento teniendo como foco un objeto de análisis, llamado “realidad psíquica”, Freud intenta conceder un carácter más científico a la interpretación psicoanalítica, que posee sus propias particularidades y sobre las cuales es posible obtener conocimientos. Sin embargo, la crítica a la interpretación analítica proviene de la imposibilidad de reproducir con precisión la “materia prima”, es decir, una sesión analítica y la interpretación exacta del analista. Incluso porque cada sesión es única. El análisis proporciona información diferente y la transferencia es singular entre analista y analizando. Sin embargo, se debe considerar que el hecho de ser imposible esa reproducción exacta del fenómeno, de la materia prima, no significa que no hubo rigor y que los conocimientos generados a partir de la clínica sean arbitrarios (Mezan, 1998).

Dos razones pueden justificar dicha idea, según Mezan (1998). La primera hace referencia a los elementos más universales del proceso psíquico.

La segunda se refiere a los elementos más particulares. En cuanto a lo que corresponde al nivel más universal, hay que considerar que los procesos psíquicos son esencialmente los mismos en todos los seres humanos. Así, el hecho de que el proceso analítico sea absolutamente individual no impide que se extraigan conclusiones o que se produzcan generalizaciones en grados variados. En cuanto a los elementos más particulares, se parte del principio de que la vida psíquica demuestra cierta regularidad en la que somos seres únicos con características singulares, que nos individualizan. Sin embargo, es posible dibujar un cuadro relativamente fiel de aquel individuo, de las fuerzas que en él están presentes y actuantes y de sus efectos en su comportamiento.

A partir de ese cuadro, se puede pensar en generalizaciones para tipos y personas que tienen conflictos y cuestiones similares (Mezan, 1998). La presencia de las estructuras psíquicas conocidas como “neurótica”, “psicótica” o “perversa” puede ser identificada a partir de este cuadro. De cualquier forma, esas estructuras funcionan mucho más como punto guía para el analista de lo que mera clasificación del sujeto. Decimos mera clasificación, pues no creemos que el psicoanálisis se proponga simplemente clasificar y diagnosticar a partir de una estructura estanca. Minerbo (2009) corrobora esta idea a reforzar: que la psicopatología ayuda al analista a organizar y dar inteligibilidad a los elementos de la clínica. Las formas de subjetividad y de sufrimiento psíquico relacionadas con la metapsicología contribuyen en la conducción del proceso analítico, pues permiten al clínico hacer la medición entre lo singular y lo universal. De esta forma, la noción de la estructura psíquica es muy útil, desde que relativizada. Sin embargo, el hecho de considerar la existencia de la estructura psíquica no elimina la idea de unicidad del sujeto, pues es imposible ignorar la infinidad de las formas de subjetividad y de sufrimiento psíquico.

Por último, todo lo que trae la marca del inconsciente, según Violante (2000), o sea, todo lo que es humano, en última instancia, es de la competencia del psicoanálisis. Esto refuerza la idea sobre el alcance metodológico del psicoanálisis y las posibilidades de utilización de sus bases ontológicas para la articulación entre lo sujeto y lo social.

### **LA PSICOSOCIOLOGÍA**

La psicología presenta una multiplicidad de fuentes, campos de interés, orígenes y recorridos, lo que equivale a una no definición de una formación única e instituida y, también, a un no estatuto profesional. Si por un lado, esto resulta en una dificultad para identificarla, por otro,

abre puertas para las contribuciones provenientes de la antropología, sociología, psicoanálisis, ciencias del lenguaje, psicología, psicología social y filosofía. La psicopsicología retoma conceptos conocidos de estas ramas del saber y los utiliza en otros contextos y perspectivas, dando un nuevo sentido a éstos.

Es importante decir que, como enfatizan Barus-Michel, Enriquez y Levy (2005) la psicopsicología no constituye “una rama marginal de la psicología o de la sociología, y tampoco se reduce a un conjunto de métodos o de técnicas” (p.10). Desde su nacimiento, hacia los años 30, las contribuciones tanto teóricas como prácticas renovaron perspectivas que se refieren al funcionamiento de los grupos y organizaciones, a los procesos de cambio a las relaciones, al tratamiento de conflictos psicológicos y sociales, etc. (Barus-Michel, Enriquez y Levy, 2005).

La diversidad de las orientaciones de la psicopsicología no excluye su coherencia interna, que converge en varias posiciones fundamentales, según Barus-Michel, Enriquez y Levy (2005): una atención particular a las relaciones con otros, respetando la singularidad y la capacidad de evolución y de aprendizaje de cada uno; Una concepción del cambio que acentúa más los procesos que los estados; Una consideración de los fenómenos afectivos e inconscientes que afectan las conductas y las representaciones individuales y colectivas; Y la implicación de los investigadores y de los participantes en las cuestiones a las que se dedican o en relación con las cuales intervienen. Tales objetivos favorecen la autonomía de las personas y su participación efectiva en la vida de sus organizaciones, así como en el tratamiento de problemas que le conciernen.

La psicopsicología presupone que el investigador ejerza un papel de intervención, que permita la emergencia de problemas y el acceso a los procesos conscientes e inconscientes de los sujetos de investigación. “A partir del análisis social, sumado a la intervención psicopsicológica, “se llega a una teoría, siempre inacabada, del *socius*, de la organización y del funcionamiento social”(Mata Machado et al. 2001, p.10). El trabajo teórico es visto no sólo como una construcción puramente intelectual, sino también como el producto de un trabajo de pensamiento que se elabora colectivamente, en relación estrecha con una práctica social efectiva (Barus-Michel, Enriquez y Levy, 2005).

Análogamente a la construcción del conocimiento freudiano, en la medida que se recurre a la observación de los fenómenos, la psicopsicología busca la comprensión de la naturaleza del vínculo que reúne a los individuos y del modo como éste se establece, a partir de la dinámica social, aliada al proceso institucional. Es decir, la cuestión clave del enfoque psicopsicológico

se refiere a la doble constitución del sujeto: por un lado, creado por elementos intrapsíquicos singulares, especialmente de naturaleza inconsciente; De otro, un sujeto inscrito en un universo social. Por último, este enfoque contribuye a la comprensión de los procesos grupales, dentro y fuera de las instituciones, y de las organizaciones, ofreciendo importantes mecanismos de análisis del cambio social.

Habiendo presentado algunas consideraciones sobre la investigación en Psicoanálisis y sobre la Psicología, a continuación, introdujimos la metodología “Entrevistas Transferenciales” de Matos (2001).

### **LA ENTREVISTA TRANSFERENCIAL COMO TÉCNICA METODOLÓGICA**

Dado que una de las intenciones de este trabajo es establecer una interlocución entre el psicoanálisis y con la psicología, la estrategia metodológica que se pretende presentar fue pensada para articular los presupuestos de estos dos campos del conocimiento. La entrevista transferencial fue ideada por Matos (2001) como una propuesta de intervención metodológica que toma consideración del proceso de transferencia y de contratransferencia, discutidos en el psicoanálisis. Es marcada por tres momentos distintos: a) la utilización de las entrevistas individuales en profundidad, denominadas “entrevistas transferenciales”, por Matos (2001); b) discusión de estas entrevistas con un mediador que tenga tanto experiencia clínica y conocimientos teóricos ligados al psicoanálisis, aquí designada como “fase de mediación”; Y c) análisis de los datos a partir de la discusión desarrollada en el segundo ítem.

Inicialmente, es importante aclarar que la transferencia y la contratransferencia son formas de relación humana establecida, y no procesos que se dan sólo en el setting analítico. Es decir, ellas ocurren en las diversas formas de interacción humana (Mijolla, 2005), como en las relaciones de amistad, en las relaciones familiares, profesionales y en las relaciones conyugales. Para comprender la dinámica de las entrevistas transferenciales, cuatro premisas son fundamentales. En primer lugar, el proceso de transferencia emocional-cognitiva (consciente o inconsciente) entre dos personas no es algo inédito, creado artificialmente por la situación analítica. La segunda premisa es que el uso de la transferencia en la técnica psicoanalítica debe estar enmarcado por una actitud irrestrictamente ética, ya que la sugestionabilidad del paciente está siempre limitada por el interés terapéutico de su cura. En tercer lugar, la transferencia estimula el cuestionamiento de la rememoración y re experimentación de encuadres emocionales y cognitivos

constituidos antes incluso del proceso de análisis. De esta forma, la transferencia se convierte en un instrumento fuerte de captura en el presente de emociones, afectos y conocimientos, que se actualizan, pero se refieren a otros eventos de la vida de los pacientes y son fundamentales para el avance del proceso analítico. La cuarta premisa es que la técnica psicoanalítica no se apoya exclusivamente en la transferencia. Es necesario, además, “una estrategia hermenéutica de entendimiento del otro, una escucha potencialmente liberadora y un método de hablar que deberá provenir del propio paciente –la asociación libre–” (Matos, 2001, p.3). Así, la técnica psicoanalítica está compuesta por estos tres instrumentos: el manejo de la transferencia, la escucha analítica y la asociación libre.

A pesar de basarse en referencias psicoanalíticas, la pretensión de esta técnica metodológica para la investigación se circunscribe al “manejo técnico de la transferencia sólo en su sentido investigativo, y no terapéutico” (Matos, 2001, p.3). Esta estrategia, en conformidad con la autora, permite la posibilidad de aprehender y de dar cuenta los sistemas de valores, normas, representaciones, símbolos y afectos. En relación al análisis empírico, Matos (2001) presenta las siguientes categorías:

Explorar los elementos o hallazgos transferenciales, positivos o negativos, que surgen a lo largo de las entrevistas, asegurando, principalmente, que todos los entrevistados sean conscientes del proceso, respetando en primer lugar los preceptos éticos que involucran la entrevista.

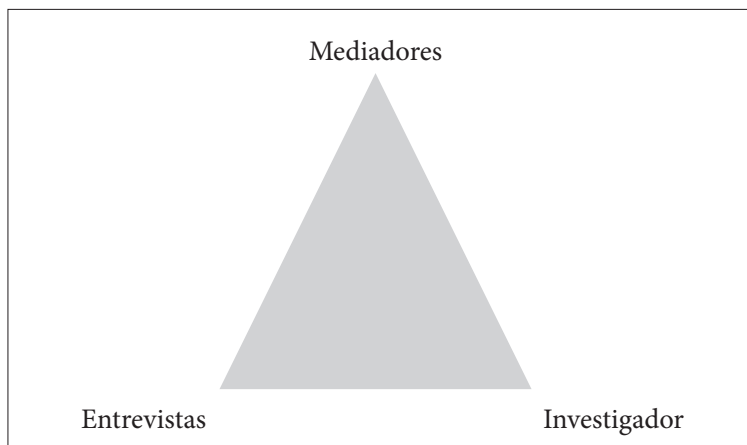
Estimular el entrevistado a utilizar la técnica de asociación libre de forma limitada, pues los temas y objetivos ya están predefinidos.

Utilizar la técnica hermenéutica sólo (Matos, 2001) en el momento del análisis del contenido de las entrevistas, pues no se pretende aquí interpretar al entrevistado durante la entrevista. Es importante este énfasis, pues posteriormente también se debe entender el papel del investigador en el proceso de transferencia, así como rescatar las impresiones en el momento del habla, del silencio, del olvido, de los equívocos en el lenguaje (*lapsus linguae*), risas, bromas con intercambios de nombres y tono de voz, etc.

Después de la realización de las entrevistas transferenciales, se sugiere aquí la utilización de una nueva etapa llamada “fase de mediación”. Aun considerando que la autora afirma que la metodología de las entrevistas transferenciales puede ser aplicada por profesionales que no tengan necesariamente formación psicoanalítica, se cree que para consolidar mejor el método, sería interesante incluir el papel del mediador. Este papel está ocupado por profesionales con experiencia clínica y de supervisión, para dar soporte a la discusión de los tres instrumentos de la técnica psicoanalítica: manejo de la transferencia, escucha analítica y asociación libre.



A título de ilustración, la Figura 31 muestra la triangulación de los vértices de la etapa de mediación:



**Figura 31. El papel del mediador**

Fuente: Elaborado propia.

La idea del papel del mediador fue inspirada en la supervisión recomendada por la formación psicoanalítica desde la década de 1920. Se caracteriza por la presentación del material clínico, relatado por un terapeuta menos experimentado, a un colega con mayor experiencia clínica, de forma que, en conjunto, aprendan sobre el paciente en cuestión (Saraiva y Nunes, 2004). La supervisión no pretende imponer lo que el analista debe decir o hacer. El objetivo mayor, de acuerdo con Mijolla (2005), es de ayudarlo a demarcar y establecer el sentido del material recogido y a entender la dinámica de las cargas pulsionales y afectivas y las defensas en juego del paciente, todo ello sin dejar de lado el juego de la transferencia y la contratransferencia. Es justamente por ese entendimiento que fue posible establecer ese paralelo entre el papel del supervisor y el del mediador, ya que ese concepto (y papel) puede ser utilizado para enriquecer la investigación propuesta.

Es importante resaltar que no se tiene la pretensión de adoptar la supervisión de forma estricta, cómo se presenta en la clínica, sino utilizar determinados elementos y contribuciones que pueden ser útiles para la discusión de entrevistas. Por eso no se utiliza la palabra supervisión (que remite a una relación vertical), sino mediación, que presupone una relación horizontal, una idea de medio que permite el intercambio entre el investigador(es) y el/los psicoanalistas(s) invitado(s). Esta incursión posibilitará que las entrevistas sean discutidas, abriendo mayor posibilidad de análisis de datos para el investigador, principalmente debido a la riqueza de los detalles que este tipo



de metodología permite. De esta forma, basándose en la técnica hermenéutica ya aquí referenciada, la articulación de un tercer elemento en la discusión de las entrevistas –el mediador– permitirá una captación mayor de los elementos de transferencia y contratransferencia, posibilitando una mirada más allá del investigador, pues habrá de considerar los propios procesos de resistencia y negación, no siempre fáciles de identificar por el propio analista o por el investigador.

La transferencia y la contratransferencia pueden ocurrir donde haya interacción social humana, como en las relaciones de amistad, profesor-alumno y amorosas. De esta forma, Matos (2001) enfatiza que la peor situación que podría configurarse es que la relación investigadora/entrevistador se encuentre en absoluta ignorancia o desconocimiento o, aún, ingenuidad de su actuación esencial en este proceso. Esta ignorancia o intuición puede llevar a dejar que los contenidos fundamentales para el análisis sean ignorados y se pierda mucho tiempo de trabajo. Aunque para la autora, si la transferencia da el tono en la situación de análisis, en las entrevistas varios elementos provenientes de la transferencia también contribuyen al proceso más consistente de análisis del investigador. Así, con el apoyo metodológico en la transferencia es posible, como diría la autora, en una situación de entrevista, la apertura de una multiplicidad cualitativa de mediaciones, de una pluralidad de acepciones y puntos de vista tan diversos como irreductibles sobre los vectores pretendidos en esta investigación.

Por otro lado, así como la propuesta original de Matos (2001), no se debe tener la pretensión (ni metodológica ni empírica) de generalizaciones. Por lo tanto, los conceptos psicoanalíticos y psicosociológicos aquí utilizados deben enfocarse sólo en las experiencias de los entrevistados, recurriendo a fenómenos, fuerzas y procesos sociales más generales y amplios que también operan en el contexto de la investigación.

Retomando la cuestión del rol del mediador pensado a partir de la técnica de supervisión, Zaslavsky et al. (2003), presentan tres modelos metodológicos de supervisión, basados en las contribuciones de Fleming y Benedek (1996), Ekstein y Wallerstein (1958), Mabilde (1998) y Vollmer Filho (1996), agrupadas en el Tabla 15.

Aunque el cuadro presenta tres modelos, del más tradicional al más interactivo, el tercero, llamado “Comprensivo, relacional o experiencia” es el que más se aproxima a la elección metodológica aquí propuesta. El supervisor participa en la experiencia de aprendizaje del supervisor. Como destacan Zaslavky et al. (2003), se ha observado la preferencia por adoptar este modelo, pues hay una creciente influencia donde se da mayor valor a los fenómenos que ocurren en el campo psicoanalítico, a la utilización de la

**Tabla 15. Modelos metodológicos de supervisión**

MODELOS	DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS		
	Supervisado	Supervisor	Foco
Clásico o Demostrativo	- Presenta el material para el supervisor	- Demuestra constantemente a técnica - Transmite conocimientos - Mostra em suas intervenções como conduzir a análise e as interpretações que formularia.	Centrada no paciente
- Transmite conocimientos		- Apoia-se no modelo clássico - Faz correções momento a momento às intervenções e ao entendimento - Aponta erros e acertos - Valoriza os aspectos inconscientes, mas deixa o supervisionado levar espontaneamente para sua análise	Centrada no supervisionado
- Muestra en sus intervenciones como conducir el análisis y las interpretaciones que formularia.	Centrado en el paciente		Centrado na interação da dupla

Fuente: Zaslavky et al. (2003).

transferencia y la contratransferencia y consecuente con la valorización de los aspectos interactivos del par analítico. De la misma forma, se vislumbra el papel del mediador en esta investigación. La dinámica para discutir el contenido de las entrevistas y los elementos de la transferencia y de contra-transferencia que puedan pasar desapercibidos por el entrevistador, pero que pueden ser notados por el mediador, los momentos de silencio, el lenguaje corporal, todo puede adquirir nuevos rumbos a partir de la discusión de esas impresiones con una tercera figura, con un referencial teórico diferente de la investigador.

#### **ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LAS ENTREVISTAS TRANSFERENCIALES.**

La entrevista transferencial, propuesta por Matos (2001), como toda metodología, presenta algunas recomendaciones y cuidados. En primer lugar, se debe estar orientado, en todo el proceso, hacia una postura ética tanto de

parte de aquel que entrevista como del que es entrevistado. Es importante dejar claro que se trata de un trabajo de investigación científica sobre un tema que, de cierta forma, remite a la intimidad, el cual debe ser tratado con el debido respeto y confianza. Posteriormente, deberá presentarse al entrevistado el guión de entrevista, comenzado por temas menos conflictivos, para que el vínculo y el *rapport* sean construidos y conquistados en la base de la confianza múltiple. La autora subraya que el estado de confianza debe considerarse mucho más como una conquista que como un dato propiamente ya recogido, lo que no es una tarea fácil de realizar. Así, el investigador debe echar mano de su arsenal argumentativo-afectivo en el sentido de promover el acogimiento y la producción de la confianza. Esta producción de confianza es un desafío, esto es por el corto tiempo predeterminado de los encuentros (tres o cuatro encuentros de dos a tres horas cada uno). La autora recomienda que el entrevistador consiga convencer al entrevistado de sus reales intenciones, del interés genuino por el tema de la investigación y del secreto de los datos que podrán ser ofrecidos, principalmente, del tratamiento y encaminamiento ético de los resultados analizados.

En el transcurso de la entrevista, el investigador debe estar atento a los propios momentos de silencio, que si se usan de forma errónea también pueden perjudicar el curso del proceso. El silencio, según la autora, en determinados momentos puede provocar reacciones defensivas en el entrevistado, poniendo en jaque el clima de confianza del proceso. Además, el investigador debe adecuar su lenguaje al del investigado, para que el vocabulario no se convierta en un abismo en la dinámica de las entrevistas. Por último, se debe destacar que la devolución por medio de retorno y agradecimiento, debe ser pactada previamente con los entrevistados y dejar libre, en caso de que interesen, por una copia del informe final, como actitud de gratitud por la confianza dada.

En caso de que el investigador se encuentre con situaciones que extrapolan los contornos de lo que fue inicialmente pactado en las entrevistas, debe señalar al entrevistado y aguardar la reacción, ya que, comúnmente, esas reacciones vienen cargadas de un material rico de análisis y permiten recuperar el camino inicialmente propuesto. Matos (2001) enfatiza que el entrevistador no debe nunca dejar pasar desapercibido o “hacer de cuenta” que no está entendiendo, ya que ese podría ser el primer paso de una entrevista que se vuelva indeseable.

Al terminar todas las entrevistas, se debe preguntar al entrevistado si hay algún aspecto relevante que quisiera aclarar o que considera importante destacar. Este punto es importante, pues, como comenta Matos (2001), en este procedimiento la autora extrajo momentos ricos de reflexión, ya que abre

espacio para que el interlocutor apunte lagunas que el entrevistador pueda haber ignorado o no haber dado la debida importancia. Finalmente, la autora enfatiza que en técnicas de entrevista como ésta, cuando son conducidas por profesionales del área médica o psicológica:

La atención se vuelve mucho más hacia dimensiones psicológicas y fisiológicas específicas presentes en las actitudes, acciones y sentimientos y relativos a la conformación de la personalidad o del carácter del entrevistado [...] Es preciso reconocer, explícitamente que la percepción que el / la entrevistador (a) tiene del entrevistado es siempre selectiva y previamente organizada, sobre todo a partir del entorno de sus propias referencias sociológicas (Matos, 2001, p. 39).

Por lo tanto, es importante estar alerta para el tipo de imagen social que se formará del entrevistado, a fin de analizar mejor los datos obtenidos. Justamente por esta limitación es que la sugerencia del papel de mediación se hace importante en este trabajo. En ningún caso se tiene la pretensión de cubrir todas las lagunas. Eso sería imposible. Sin embargo, la discusión de los datos y de todos los elementos psicoanalíticos abordados en la cuestión del placer y sufrimiento en el trabajo, será más bien captada a partir de referencias sociales diferentes, pero al mismo tiempo ligados al tema que se pretende investigar.

Utilizar la transferencia en las entrevistas no es hacer del entrevistado un analizando y ofrecerle una interpretación de sus palabras. En realidad, analizar en una ocasión posterior, más concretamente en la fase de mediación, los elementos propios de la transferencia y contratransferencia que aparecieron en la entrevista, sean positivos o negativos. Matos (2001) refuerza que la transferencia también puede aparecer como un proceso de resistencia, con un tono “negativo”, llevando al investigador y al investigado a sentirse incómodos, poco a su gusto o, incluso, indiferentes. De cualquier forma, al entrevistador, conforme a las recomendaciones de Matos (2001), no cabrá establecer juicios de valor sobre las palabras (o sobre el silencio) de los entrevistados, ni profundizar demasiado los diferentes puntos de vista que encontrará. Hay un momento apropiado para esa interpretación, que no es en el momento de la entrevista.

Por último, la metodología propuesta por Matos (2001) buscará, a través de las repeticiones y de las localizaciones transferenciales y contratransferenciales, a lo largo de varias entrevistas, elementos que puedan ser identificados como comunes a las diferentes experiencias de los sujetos de investigación.

## REFLEXIONES FINALES

La gran contribución de este trabajo a las ciencias humanas está en la posibilidad de comprensión de la subjetividad y de las manifestaciones inconscientes de un sujeto insertado en una dinámica social a partir de un método de interpretación que se basa en el psicoanálisis y la psicología social. Es importante destacar que este trabajo tiene la pretensión, principalmente, de alentar a nuevos investigadores a centrarse en esos enfoques y a abrir cada vez más espacio para la discusión de las dinámicas psíquicas entre el sujeto y lo social.

Se sabe que esa no es una tarea sencilla y que no sucederá a corto plazo, ya que la comprensión del psicoanálisis demanda, además de gran dedicación, una profundización en sus conceptos y articulaciones. Sin embargo, existe la esperanza de que cada vez más investigadores, insatisfechos con enfoques tradicionales, se sientan atraídos tanto por el desafío no sólo de descifrar el funcionamiento de sus sujetos de investigación, sino también por la posibilidad de alcanzar una comprensión profunda de sí mismos como sujetos dotados de una complejidad psíquica singular insertados en dinámica social.

## REFERENCIAS

- BARUS-MICHEL, J; ENRIQUEZ, E; LÉVY, A. (2005) *Vocabulaire de Psychosociologie: Références et positions*. Lisboa: Climepsi.
- Ekstein R.; Wallerstein R. S. (1958) *The Teaching and learning of Psychotherapy*. New York. Basic Books.
- Enriquez, E. (1997) *A organização em análise*. 1ª ed. Petrópolis: Vozes.
- Fleming J.; Benedek T. (1966) *The Psychoanalytic Supervision*. New York: Grunee Stratton.
- Freitas, M. E. (2007) Prefácio. In: *Psicanálise das organizações. Contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais*. 1ª Reimpressão. Itajaí: Ed. Univali.
- Gaulejac, V. (2006) *As origens da vergonha*. (Trad. M.B. de Medina). 1ª ed. São Paulo: Via Lettera.
- Gaulejac, V. (1987) *La névrose de classe: trajectoire sociale et conflits d'identité*. 2ª ed. Paris: Hommes&Groupes.
- Mabilde, L. C. (1998) *Ensino em psicoterapia: Escuta em supervisão*. Trabalho apresentado na XIX jornada Sul-rio-grandense de psiquiatria dinâmica.
- MATA MACHADO, M. N. M; CASTRO, E. M.; ARAÚJO, J. N. G.; ROEDEL, S. (2001) *Psicossociologia: Análise social e intervenção*. 1ª ed. Belo Horizonte: Autêntica.

- MATOS, M. (2001) Dimensões da Masculinidade “à brasileira”. Relatório final de pesquisa, Projeto 45, PRODIR III — “Homens/ Masculinidades”. ed. Rio de Janeiro: Fundação Mac Arthur e Fundação Carlos Chagas.
- Mezan, R. (1998) Sobre a pesquisa em psicanálise. *Psychê*. São Paulo, v. 2, n. 2, pp. 87-98.
- Mijolla, A. (2005) *Dicionário Internacional da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Imago.
- SARAIVA, L. A.; NUNES, M. L. T. (2007) A supervisão na formação do analista e do psicoterapeuta psicanalítico. *Estud. psicol.* [online]. Natal, vol.12, n.3, pp. 259-268.
- Violante, M. L. V. (2000) Pesquisa em psicanálise. In: Filho, R. A. P.; Júnior, N. C.; Rosa, M. D. *Ciência, pesquisa, representação e realidade*. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- VOLLMER F. G.; BERNARDI R. (1996) As funções múltiplas do supervisor, os seus relacionamentos com o supervisionando, o analista do supervisionando, o paciente, o quadro de referência teórico e a instituição de treinamento. *Revista de Psicanálise da Sociedade Psicanalítica de Porto Alegre*. v. 3, n. 3, pp 283-293.
- ZASLAVSKY, J.; NUNES, M. L. T.; EIZIRIK, (2003) C. L. Supervisão psicanalítica: revisão e uma proposta de sistematização. *Revista Psiquiatr.* v. 2, n. 25, pp. 297-309.

## EL DESCONOCIMIENTO DEL SER COMO ORIGEN DE LAS PATOLOGÍAS SOCIALES EN EL TRABAJO

*Carvajal Gómez, Juan Carlos\**

### RESUMEN

Uno de los aspectos más importantes acerca de la visión de Heidegger del hombre es el reconocimiento de este como un Dasein, “un ser-en-el-mundo”. Tal naturaleza es clave puesto que implica la característica de la unicidad, de la visión subjetiva de su ser en situación. El no reconocimiento de esta característica del hombre, lleva al pensamiento dualista hombre-mundo que permite la conclusión de que al hombre se le puede generalizar, se le puede estandarizar y tratar como una parte de un engranaje mayor, esto es particularmente cierto en el área laboral así como en el ambiente empresarial, tradicionalmente marcado por la necesidad de entregar resultados medibles y cuantificables en particular desde la perspectiva financiera. Esta necesidad empresarial es el perfecto campo de cultivo para una visión mecanicista, estandarizante y deshumanizada tanto de la tarea como de la persona, a partir de allí se consolidan estilos de relación, de liderazgo y, en último término de desarrollo social que perpetúan las pautas de segregación, desprecio e invisibilización de las realidades sociales que originan el sufrimiento y el dolor que millones de personas padecen.

---

\* Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. Carvajal.juancarlos@gmail.com

Uno de los filósofos fundamentales dentro del pensamiento filosófico contemporáneo es Martin Heidegger, su pensamiento su visión del hombre y sus ideas acerca del papel del hombre frente a la naturaleza y a su propia existencia, han sido el fundamento de muchos de los más importantes movimientos filosóficos contemporáneos (Palmer & Parra, 2002; Yañez Villalta, 2009).

Dentro de todos los notables conceptos y aportes que Heidegger dejó a la filosofía se destacan dos grandes temas que interesan para la construcción de este texto. El concepto de *Da-sein* y el concepto de *tecné* ambos con muchos impactos dentro de la posición de las organizaciones hoy en día, tal y como se propondrá más adelante.

Heidegger, haciendo uso de una gran capacidad de previsión para su época, fue capaz de darse cuenta del gran riesgo que comportaba para el ser humano la preferencia de la técnica por sobre el reconocimiento de la individualidad del hombre, de su propia subjetividad y consciencia (Steiner, 2009).

Para comenzar a analizar la forma en la que el pensamiento de Heidegger se aproxima a la propuesta de este ensayo, es importante explicar, en primer lugar, el concepto probablemente más importante de este autor, el concepto de *Da-sein* (Steiner, 2009).

Para Heidegger, ser es un equivalente de existir, es decir, el estar “fuera de sí” más allá de lo puramente inmanente sino más allá de sí hacia un camino, hacia el preguntar, no con el objetivo de llegar a respuestas absolutas sino con el objetivo de estar orientado (Steiner, 2009).

La pregunta misma es función y característica de aquel que pregunta, es la pregunta la que logra que se establezca la naturaleza de quien pregunta. “el ser suministra la comprensión que está presente en cada comportamiento respecto del ente” (Escudero, 2010), puesto que es él ser (quien ex-iste), el que tiene la capacidad de realizar la pregunta, es él y sólo él quien tiene la capacidad de interpretar el significado de la conclusión que obtenga de esa pregunta.

A través de la pregunta, el *Da-sein* se proyecta fuera de sí, se pone “en relación con” puesto que el *Da-sein* no es un objeto “ahí delante”, una cosa más del mundo, sino es un proyecto “arrojado” una instancia de naturaleza diferente a la del mundo y por lo tanto capaz de dotar de significado aquellos elementos del mundo que encuentra y observa.

Esta comprensión del hombre como *Da-sein*, (ser-ahí) es clave, puesto que el ahí (da) implica que el ser (sein), tiene un tipo de comprensión que le es propia y que está más allá de su comprensión filosófica y racional, que existe como parte de su experimentar el mundo, por ello es posible realizar la categorización de los fenómenos, pues el hombre tiene una precomprensión de la naturaleza de las cosas (Escudero, 2010).



Es esta comprensión, como se verá luego, la que se pierde en primera instancia desde la mirada de los modelos económicos que, hoy en día, prevalecen en el entendimiento de las organizaciones de trabajo en el mundo.

Otro concepto clave en Heidegger es el de *tecné* o técnica, el cual consistía en una interpretación de la relación que se constituye entre el hombre y la naturaleza. A partir de la división dualista cartesiana entre hombre y mundo, entre mente y cuerpo, se establece una posición según la cual, el hombre es diferente del mundo y por tanto capaz y autorizado a hacer de él un medio para sus fines.

“En el ergo cartesiano se da todo un programa de soberanía de la voluntad. Las técnicas metafísicas de argumentación y sistematización nos impiden «pensar la pregunta por el ser», poner nuestro pensamiento en el registro vital del preguntar [...]” (Steiner, 2009).

La naturaleza de este dualismo, conlleva una lógica utilitarista de control y de manejo de la naturaleza que preferencia los procesos sobre los sujetos y que considera que todo en la naturaleza está sujeto a la postura aristotélica de la causa y el efecto, de la racionalidad técnica que calcula todas las variables de la existencia humana eliminando toda huella de individualidad y somete la voluntad personal al orden causal de las ciencias (Escudero, 2010).

Para Heidegger frente al tema de la tecnificación humana “el ser ya no es accesible sino en la sombra que el ente proyecta sobre él” (Heidegger citado por (Beaufret, 1994) es decir, que la verdadera naturaleza de la esencia del ser resulta opacada por la racionalidad técnica que sólo acepta de él aquello que le resulta cognoscible según sus propios parámetros y estándares.

La tecnificación se dirige a una dominación integral y planificada de la naturaleza (Beaufret, 1994), que reemplaza a la necesidad de entender al *Da-sein* y la estructura de su mundo de la vida (Escudero, 2010).

Este mundo de la vida, sólo es entendible desde la perspectiva de la subjetividad del *Da-sein* que crea, descubre y altera significados, sólo en su contexto particular y de acuerdo con su propia historicidad (Escudero, 2010).

Por otro lado las lógicas económicas de los contextos actuales en las organizaciones tienden a generar espacios que olvidan e imposibilitan la construcción de los significados que el ser busca generar en los contextos de trabajo.

Las diferentes teorías de la administración clásica (aún vigentes en nuestro medio) se centran más que en las personas, su naturaleza y necesidades, en las condiciones de la producción, del proceso y del mercado, siempre a la búsqueda de un beneficio económico (Dávila, 1995).

La industrialización de la sociedad, ha tenido como efecto, no sólo el cambio en la distribución de los recursos, sino la pérdida del reconocimiento de la persona como sujeto dentro del ambiente de la organización.

Elementos como los sistemas de gestión de calidad, la estandarización de los procesos de producción, y los procesos de medición del desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 2016), tienen como corolario la utilización de elementos que conllevan a que el trabajador deje de realizarse la pregunta por la esencia de la situación, para establecer un interés únicamente en la generación de los resultados que se le pide demostrar, deje de establecerse como un *Da-sein* y termine convertido en un *das man*, el “uno”.

El uno es la forma como, desde una perspectiva social, el mundo convierte al ser propio del *Da-sein* en parte de una masa informe que no reconoce a nadie ni se reconoce a sí misma, el “uno” es la forma de existir en donde no hay, de alguna manera, un sí mismo sino un ser con los “otros” con los que interactuamos (Steiner, 2009).

El “uno” son todos, pero todos no es nadie, al menos nadie en particular. De esa forma se convence al hombre de que debe tener algo porque “todos” lo tienen, que debe hacer algo porque “todos” lo hacen y que debe conseguir alguna meta en particular porque si no lo hace no va a “ser nadie”.

Esta forma de alienación producida por el “uno” tiene además la “ventaja” de retirar la responsabilidad moral de la persona, pues al hacer, tener y pensar lo que hacen, tienen y piensan “todos”, no es necesario plantearse si es realmente lo que la persona quiere hacer quiere tener o de verdad piensa ella misma.

En las organizaciones, es fácil ver en la práctica cotidiana, como se pide a las personas que pasen por alto sus propias valoraciones morales de la situación, en función de llevar adelante lo que es mejor para “todos”, para “la compañía” (Piñuel y Zabala, 2010). En este contexto “la compañía” es manifestación del “uno” puesto que se refiere a todos, pero al mismo tiempo no es nadie en particular, pues como organización es una entidad legal abstracta, que se manifiesta en un grupo de personas al que se pertenece, pero al mismo tiempo del que se puede perder pertenencia, pues “nadie es indispensable”.

Es de esta forma como la persona se deshace de la responsabilidad moral al entrar en un tipo de “conformismo automático” para emplear una expresión de Fromm (Fromm, 2009); de tal manera que puede justificar cualquier decisión con el argumento de que es lo que “la compañía le exige”.

Este tipo de lógica abunda en las organizaciones colombianas en donde la simple observación cotidiana permite ver la prevalencia de lo que Mc Gregor

denominó la teoría X del liderazgo (autoritarismo, sobre exigencia, crítica ácida y negativa, postura autocrática) (citado en (Lussier & Achua, 2004).

La lógica del “uno” en las organizaciones, conlleva la noción de la “estandarización” de las personas, es decir, aquí las personas dejan de constituir seres individuales con capacidad de aportar y construir y pasan a ser validadas únicamente en la medida en que cumplen con los indicadores que el sistema les exige (entendiendo por sistema, cualquier sistema de gestión del desempeño tipo BSC (Kaplan & Norton, 2016), de gestión de calidad tipo Iso 9001, Iso 14001 (International Standard Organization, 2015) o cualquier otro similar).

Esta misma lógica está a su vez respaldada por la postura económica neo liberal que promueve los valores de la propiedad privada, mercados sin trabas, y libre comercio. La lógica neo liberal, promueve la acumulación del capital por las clases gobernantes, dando así paso al proceso de deshumanización del trabajo (Harvey, 2008).

La lógica del neoliberalismo implica que el trabajo debe ser entendido únicamente como un medio de producción y acumulación de capital, más allá de la regulación del estado favoreciendo una postura que privilegia el papel de la persona en el desarrollo general del sistema de capital en lugar del reconocimiento de la misma en su propia subjetividad (Harvey, 2008).

Ambas lógicas (la del neoliberalismo alrededor de la producción individual y las de los sistemas de gestión alrededor del enfoque sólo en los indicadores), tienen una conexión importante con la noción de lucha por el reconocimiento en Axel Honnet.

Para este último tal lucha es la búsqueda del reconocimiento basándose en las categorías propuestas por Hegel tanto en el objeto como en el modo del reconocimiento teniendo como base el individuo (las necesidades concretas), la persona (autonomía formal), el sujeto (Especificidad individual), la intuición (afectivo), el concepto (cognitivo) y la intuición intelectual (Afecto devenido racional) (Honnet, 2011).

Dentro de esta definición, la familia abre el espacio para el reconocimiento del individuo desde la perspectiva afectiva, allí el modo de reconocimiento sería la dedicación emocional, la sociedad civil sería el espacio para el reconocimiento de la persona frente a la autonomía formal, el modo de reconocimiento en este caso sería la atención cognitiva expresada en los elementos legales y, finalmente el estado sería el espacio para el reconocimiento del sujeto en el afecto devenido racional a través de la solidaridad, se entiende aquí la valoración social como modo de reconocimiento, tal como el derecho al voto por ejemplo (Honnet, 2011).

La lucha de las personas por el reconocimiento se enfoca desde esta perspectiva, a todos los diferentes niveles y se encuentra frecuentemente con la condición del desprecio, establecida en cada una de las diferentes esferas a través de una forma de desprecio específica: el maltrato y violación desde una perspectiva de individuo, de desposesión de derechos y exclusión social desde una perspectiva de la persona y de indignidad e injuria desde una perspectiva del sujeto en términos sociales.

La tendencia neoliberal a acumular el capital y favorecer la alienación de la persona en favor de la empresa, y la de la propia empresa a reducir el trabajo de las personas a los resultados exigidos por el sistema de gestión, son las responsables, en última instancia de que en el espacio laboral sea donde confluyen todas las formas de desprecio descritas por Honnet, puesto que se da el espacio para una desposesión de los derechos laborales, para una exclusión de las oportunidades debido a determinadas condiciones de la persona (el “techo de cristal” para las mujeres por ejemplo), para la indignidad en el trato entre los “superiores” de la compañía y los “subalternos” (que en la práctica significa los inferiores), incluso en muchos casos se llega al maltrato físico y sexual.

Dado que es en la organización donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo, muchas de las prácticas y los principios que se aplican allí, terminan siendo vivenciados por las personas en otros espacios de sus vidas.

Es común en la observación diaria ver como los padres educan a sus hijos, utilizando argumentos de la empresa del orden de “eso no se lo va a aceptar cuando trabaje”, “cuando sea grande va a tener que hacer cosas que no le gustan”, “es más importante el trabajo que la diversión”, todas ellas derivadas y validantes de las diferentes formas de desprecio que se dan en la organización y de las lógicas alienantes en las cuales se basan.

Así mismo, estas prácticas empresariales, configuran los estilos de trabajo y las pedagogías dominantes en la educación, tanto a nivel superior como básico y medio. Discusiones como las de la distancia entre universidad y empresa, y políticas como el multilingüismo, están orientadas a cumplir las expectativas de las empresas que van a contratar a los egresados de los diferentes programas.

De esta forma, los procesos de desprecio asociados a comunidades como los habitantes de calle, las personas de los barrios marginales o aquellos que no tienen trabajo, se ven reforzados por la noción de que estas persona no *producen*, no son útiles, no le *aportan nada a la sociedad* en el sentido de que son percibidos como individuos fuera del sistema que no hacen parte de ese “uno” al que “todos” pertenecen y deben pertenecer.

Si la organización recuperase la visión del hombre como un *Da-sein*, con su propia identidad, su propio mundo de la vida en el cual desarrolla y significa todos los fenómenos con los cuales se encuentra, podría evitarse no sólo la situación propia del mundo laboral de deshumanización y desprecio sino el impacto que su construcción tiene en el tejido social.

Una posible alternativa a esta situación es empezar por desligarse, desde un punto de vista personal, de los elementos alienantes de la cultura de consumo, empezar a consumir **por elección** y de manera responsable y no por el impulso de la moda o por lo que se supone que *se debe* tener.

Otra forma de aproximarse al rompimiento de las estructuras de desprecio dentro de las organizaciones, es realizar cambios estructurales serios y decididos tanto a nivel financiero como de estilos de liderazgo, validando modelos que permitan la reconstrucción del trabajador como *Da-sein*, teniendo en cuenta no sólo el estilo relacional sino el acceso a los beneficios de la organización y a la toma de decisiones efectivas frente a su trabajo y al significado que éste puede tener para las personas.

## REFERENCIAS

- Beaufret, J. (1994). *Al Encuentro de Heidegger*. Caracas: Monte Avila Editores Latinoamericana.
- Dávila, C. (1995). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Escudero, J. A. (2010). *Heidegger y la genealogía de la pregunta que interroga por el ser: una articulación temática y metodológica de su obra temprana*. Buenos aires: Herder.
- Fromm, E. (2009). *El miedo a la libertad*. Madrid: Paidós ibérica.
- Harvey, D. (2008). El neoliberalismo como destrucción creativa. *Revista apuntes del CENES*(27), 45.
- Honnet, A. (2011). *La sociedad del desprecio*. Madrid: Editorial Trotta.
- International Standard Organization. (2015). Norma ISO 9001:2015.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Bogotá: planeta deagostini.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004). *Liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Palmer, R. E., & Parra, B. D. (2002). *¿Que es la hermenéutica?: Teoría de la interpretación en schleiermacher, dilthey, Heidegger y Gadamer*. Arco libros.
- Piñuel y Zabala, I. (2010). *Mi jefe es un psicópata*. Madrid: Alienta editorial.

Steiner, G. (2009). *Heidegger*. Mexico: Fondo de cultura económica.

Yañez Villalta, A. (2009). Introducción. En A. Yañez Villalta, & R. Guerra Tejada, *Martin Heidegger: Caminos* (págs. 13-22). Cuernavaca: centro regioinal de investigaciones multidisciplinarias UNAM Universidad Nacional Autónoma de méxico CRIM.

## EMPRENDIENDO MALESTARES SUBJETIVOS LABORALES

*Gallo Acosta, Jairo\**

### RESUMEN

En el libro titulado “La fábrica de la infelicidad” de Franco Berardi (2003) se plantea un asunto que a pesar que en otros contextos se ha discutido y debatido, en los contextos colombianos poco o nada se ha hecho, ese debate faltante es sobre el tema del “individuo emprendedor”. Los planteamientos de Berardi reafirman una sospecha, antes se trabajaba menos, y ahora bajo el lema “se tú propio jefe” del emprendimiento se trabaja más o peor. Lo anterior es reforzado desde un mandato superyoico inconsciente que nos dice: “trabaja más y serás feliz”, este mandato trae consigo una serie de manifestaciones subjetivas que se traducen en malestares. El hecho es que nunca se puede satisfacer dicho mandato, como tampoco alcanzar el ideal del emprendimiento ni de felicidad propuestas por unas lógicas económicas capitalistas neoliberales que imperan en la actualidad.

En una entrevista difundida en la web, el geógrafo y teórico social británico David Harvey enuncia la siguiente frase: “Estamos volviendo a las condiciones de trabajo del siglo XIX, que es a lo que apunta el proyecto neoliberal” (Prado, 2016, párrafo 7). Cuestión que no es más que la reducción hasta el mínimo del poder de los trabajadores para resistir los procesos de

---

\* Universidad Piloto de Colombia, Colombia. Jairo.gallo@unipiloto.edu.co

explotación masiva, similares a los ocurridos en el siglo XIX y desconociendo todos los derechos ganados para los trabajadores durante el último siglo, la pregunta que surge de lo anterior es: ¿qué fue lo que pasó?, y la respuesta parece dirigirse a una serie de lógicas dominantes que en las últimas décadas se han denominado políticas-económicas “neoliberales”. Desafortunadamente esas lógicas “gubernamentales” neoliberales se han instalado en Colombia sobre todo a finales del siglo XX y comienzos del XXI, causando una serie de consecuencias en el campo laboral que hasta ahora comienzan a vislumbrarse como malestares subjetivos.

Los malestares subjetivos en este escrito no están vinculados a ninguna patología, ni mucho menos a algún trastorno relacionado a un manual psicodiagnóstico, sobre todo aquellos enlistados en el DSM V o el CIE 10. La idea no es volver a psicologizar los fenómenos subjetivos y laborales desde lo psicopatológico, sino analizar desde lo inter y transdisciplinario esos malestares que se presentan en lo laboral desde que las lógicas gubernamentales neoliberales se han tornado dominantes en Colombia a lo largo del siglo XXI.

Sobre la conceptualización de malestar Orejuela (2014) lo define como:

Una experiencia subjetiva de tensión, insatisfacción y displacer inespecífico, difuso en el sujeto que puede derivar en sufrimiento o en felicidad según sea el caso y condiciones que permitan lo uno o lo otro, de acuerdo con la historia personal singular de cada sujeto (p. 75).

Este mismo investigador colombiano sostiene que en el mundo contemporáneo el malestar social responde a un intento en el sujeto de negación de lo real, un debilitamiento de lo simbólico, y una exacerbación de lo imaginario (imaginarización de lo real y de lo simbólico). El otro asunto a problematizar son las categorías que usualmente son empleadas en el campo de los estudios laborales y organizacionales, una de ellas es la usada por Dejours desde la psicodinámica del trabajo<sup>15</sup> como sufrimiento, considerándolo como unas de sus categorías de investigación importante:

El sufrimiento crece porque quienes trabajan van perdiendo progresivamente la esperanza de que las condiciones de hoy puedan mejorar mañana. Los que trabajan sienten cada vez más que, finalmente, con sus esfuerzos,

---

<sup>15</sup> La psicodinámica del trabajo como el mismo Dejours (2009) lo plantea nace de lo que en un principio se denominó psicopatología del trabajo, que tenía como objetivo el análisis clínico y teórico de la patología provocada por el trabajo.



sus compromisos, su buena voluntad y los sacrificios por la empresa, todo lo que logran es empeorar la situación. Cuanto más den ellos mismos, cuantos mejores resultados obtengan, y más obstáculos pongan a sus compañeros de trabajo, mayor es la amenaza que se cierne sobre ellos, justamente por sus esfuerzos y sus logros. Y así, la relación de la gente común con el trabajo se va disociando progresivamente de la promesa de felicidad y seguridad comparada (Dejours, 2009, p. 26-27).

Este pasaje parece reafirmar la compulsión a la repetición de la teoría psicoanalítica freudiana, donde el superyó se torna más exigente a medida que se trata de obedecer. Con respecto a este tema, en Dinamarca por Kaspar Villadsen (2015) lo ha investigado con el uso voluntario de los teléfonos móviles en ciertas organizaciones por parte de los trabajadores, donde expone como:

El teléfono inteligente nos ha liberado de los grilletes de oficina y nos hace sentir que Podemos trabajar en cualquier lugar y en cualquier momento. Pero hemos sido seducidos por todos los beneficios de teléfonos inteligentes y no cuestionar el precio que pagamos cuando nos inclinamos voluntariamente a las expectativas de los empresarios que están disponibles (Villadsen, 2015, p. 46).

Villadsen trabaja el concepto de “desidentificación ideológica” como otros conceptos derivados de la crítica de la ideología<sup>16</sup> psicoanalítica de Slavoj Zizek.

En virtud de una desidentificación, los empleados pueden mantener la idea de que son actores autónomos, situado a una distancia de la ideología de gestión, a pesar de que realizan rituales en la organización al máximo. Sólo en nuestro estudio concluimos que para tomar humorísticamente o una actitud cínica en relación con las prácticas de comunicación crecientes que tienen lugar a diario, ha apoyado y acelerado la misma práctica (Cavazotte et al. 2014). Las culturas corporativas han aceptado explícitamente piden una crítica humorística-distanciada, y así contribuir a menos fricción y resistencia a las tecnologías introducidas. Esta es quizás una de las causas que en los últimos años se haga más el uso de juegos, teatro como instrumentos de gestión y de implementar procesos de cambio en las organizaciones de actuales. (Villadsen, 2008, p. 53).

<sup>16</sup> Lo ideológico se entiende acá como una ilusión (fantasía inconsciente) que estructura lo que asumimos como realidad. Para Zizek (2003) la ideología, lejos de estar relacionada a una ilusión o a una errónea representación de sus contenidos sociales, es parte de la realidad que producen prácticas y legitiman relaciones de poder.

El tema de la desidentificación ideológica que Villadsen toma de Zizek es un punto central para analizar por qué los empleados terminan aceptando unas condiciones laborales que lo controlan en su labores, ese un aspecto importante en escrito, ya que las tecnologías de gobierno neoliberales no buscan controlar a los individuos directamente, incluso trabajan con la condición de crear espacios de “libertad” en los sujetos, y es por eso que en la desidentificación ideológica existe la distancia irónica donde un individuo puede decir: “a mí no me afecta eso” o, incluso “me puedo burlar de eso”, enunciaciones que permiten seguir sosteniendo la idea de la “libre elección”. Lo ideológico de la gubernamentalidad neoliberal en el campo laboral es creernos libres, la ideología es la forma misma de nuestra esclavitud. Otros conceptos que permiten elaborar una teoría sobre la ideología y que provienen del psicoanálisis, son los de fantasía y fetichismo. Un objeto fetiche puede ser el fundamento de una ideología fantasmal (fantasía) que coloque a un sujeto trabajador en un lugar de querer alcanzar un ideal de éxito, competencia, triunfo a pesar que en ese camino lo que consigue es trabajar cada vez más y más.

En otra línea de investigación, pero también desde el psicoanálisis, Dejours (2009) retoma el análisis de la servidumbre voluntaria, llegando a proponer unos resortes subjetivos de la dominación tanto de aquellos que la padecen como de aquellos que aceptan infligir ese sufrimiento. Aunque Dejours hace énfasis en el sufrimiento y trabajo, en este escrito se prefiere hablar de malestar, concepto que abarca el sufrimiento o el padecimiento, sin negar que estos se presenten:

El malestar puede englobar otros aspectos más allá del sufrimiento. Es necesario admitir, por tanto, que el sistema neoliberal, incluso si hace sufrir a los que trabajan, sólo puede mantener su eficacia y su estabilidad si cuenta con el consentimiento de aquellos que le sirven (Dejours, 2009, p.13).

La trampa ideológica es convencernos que ese malestar es momentáneo, que podemos salir de él con unas técnicas que nos ofrecen las mismas lógicas que paradójicamente son las que producen los malestares, así es como esos mismos sujetos precarizados con sus malestares quieren creer que son una clase que va a poder seguir ascendiendo o que volverán a estar mejor cuando pase la crisis. Pero ni la crisis, ni la precariedad, ni sus malestares son pasajeros, son parte de un plan trazado por esas lógicas que vinieron para quedarse.

Ciertas teorías que se siguen sosteniendo en el mundo laboral son insuficientes para abordar los anteriores problemas, colocando en ese centro del problema al proletariado y sus maneras de salir de su situación precaria y de

malestar, la situación actual no permite que un proletario aspire a mejorar sus condiciones, no tiene algo por lo que luchar, en el mejor de los casos el precarizado con sus malestares subjetivos aspira a no empeorar su situación, tiene miedo de perder lo poco que le queda, así que mejor no lucha. Además, como ya se mostró, se reconoce inconscientemente en ese lugar de precario, identificándose a ese lugar.

Guy Standing (2013) tuvo que inventar un neologismo para esa situación de precariado, porque la categoría de proletariado no daba cuentas de las condiciones actuales del mundo del trabajo. El precariado, para este economista es aquel que le han quitado los derechos laborales históricos del proletariado y su conciencia de clase. No teniendo historia a la que agarrarse y, por ello, tampoco el sentimiento de pertenencia a un grupo que le dé la fuerza para rebelarse. El precario no tiene siquiera una idea clara de sí mismo, por tanto, no puede rebelarse ni mucho menos asociarse con otros que están en similar condición. La cuestión es que seguimos pensando que la precariedad es igual a libertad, y es ahí donde entran una serie de prácticas y técnicas que van conduciendo comportamientos y produciendo subjetividades que se ubican en un lugar que permite soportar esa precariedad, incluso aceptarla como normal. Por ejemplo, la gestión del tiempo, la idea que “tú puedes “gestionarte” tú tiempo, cuando en realidad cada vez se trabaja más y más, los horarios de trabajo se van flexibilizando, pero no para disminuir, sino para aumentar. Para que los sujetos puedan soportar ese exceso de trabajo se han tenido que ubicar en un lugar no sólo de “libertad” como ya se expuso, sino en un lugar de triunfo y éxito, y es ahí donde entra otra categoría a ubicar a esos sujetos en ese lugar ideal, y esa categoría no es otra que la de “emprendimiento”. El emprendimiento es ideológico, entendiendo lo ideológico no como una falsa conciencia desde la teoría marxista sino como aquello que estructura una realidad desde la teoría del filósofo esloveno Zizek.

Pero la creación de este individuo emprendedor y competitivo no se puede hacer sin la intervención de una serie de prácticas y técnicas que atraviesan muchas disciplinas, sobre todo la psicología. Para que los individuos tengan que capitalizar y volverse expertos en manejar su propio “capital humano”, las prácticas psicológicas han tenido que conducir esos comportamientos. Creando un medio ambiente, un milieu, que permite la movilidad de los individuos, facilitando su proyección y sus emprendimientos, gobernando la circulación de los deseos, gestionando el deseo en diferentes espacios educativos (escuelas, colegios, universidades), las empresas, la familia, la clínica y otros espacios sociales, y es allí donde precisamente las prácticas psicológicas han colonizado un saber que tiene como estandarte el “emprendimiento”. Las prácticas psicológicas en este caso lo que ha realizado

es la reproducción de unos intereses dominantes, haciendo evidente el carácter político de la psicología, naturalizando ideológicamente realidades psicológicas que aparecen como consustanciales a la condición humana y, de este modo, mostrar sus efectos reguladores, y más cuando: “Asistimos entonces a la planetarización de la sociedad de consumo, cuyo funcionamiento está anclado en los estilos de vida y modos de existencia de los sujetos” (Castro-Gómez, 2010, p. 52).

Es por eso que estas prácticas psicológicas dejan circular flujos de deseo, factores inmateriales, “espiritualidad”, “competencias” “personalidad” que luego los individuos pueden capitalizar, así los individuos invierten en sus competencias, en sus afectos, sacan provecho de su capital humano. Así son las maneras en que el poder se ejerce en una sociedad ya no disciplinaria sino flexible, en una sociedad donde las lógicas de gobierno neoliberales se han tornado dominantes, y donde las prácticas psicológicas permiten que esas tecnologías se conviertan en tales.

El individuo se coloca metas “competitivas”, se “proyecta” o se torna “emprendedor”. La autorregulación de los individuos no proviene de un mandato externo, o un automandato, proveniente de una sensación de “libertad” de los mismos individuos: “Lograr que los gobernados hagan coincidir sus propios deseos, esperanzas, decisiones, necesidades y estilos de vida con objetivos gubernamentales fijados de antemano” (Castro-Gómez, 2010, p. 13). Al crearse el individuo con “espíritu” emprendedor y competitivo, supuestamente se incrementa su capital humano, que a su vez sirven a que los individuos para no sólo tornase emprendedores sino para ubicarse como libres, exitosos, triunfadores, etc. Pero todo esto lo que producen en muchas ocasiones es malestares subjetivos, en este punto también convergen las propuestas de Franco Berardi, que expone como el trabajador se identifica a su lugar de precario:

Desde el punto de vista cultural, el trabajador autónomo se ve empujado a identificarse psicológicamente con su tarea, a considerar su trabajo como una misión existencial que la sociedad le ha encomendado y a cargar con un logro o un fracaso cuyo significado no es sólo económico. (Berardi 2003, p. 74).

Para Berardi las políticas neoliberales han legitimado ideológicamente la implementación de un proceso que se desarrolla en la colectividad psíquica, las cuales normalizan y normativizan la situación precaria de los trabajadores:

La precariedad no es más una característica marginal y provisoria, sino la forma general de la relación de trabajo en una esfera productiva digitalizada, reticular y recombinante. Con la palabra precariado se entiende

comúnmente el área del trabajo en la que no son (más) definibles reglas fijas relativas a la relación de trabajo, al salario, a la duración de la jornada laboral. Lo esencial no es la precarización de la relación jurídica del trabajo, sino la disolución de la persona como agente de la acción productiva y la fragmentación del tiempo vivido (p.91).

### Cuando triunfar es fracasar

En un estudio realizado por el Instituto del Fracaso – brazo de investigación del movimiento mundial del fracaso Fuckup Nights, Colombia tiene un alto nivel de actividad emprendedora: ocupando el octavo lugar a nivel mundial y el tercero en Latinoamérica (Colombia Digital, 2016, párrafo 5). Pero este estudio contrasta a otro estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, encontrándose que, pasado el primer año después de la creación, únicamente sobrevive el 55% de las empresas creadas, para el segundo año queda un 41% de los emprendimientos, al tercer año ya solo sobrevive el 31% y, llegado el cuarto año, queda un 23% de los emprendimientos (Redacción de economía y negocios, 2016). Según el DANE la cifra de informalidad para el primer trimestre del 2017 en las veintitrés principales de Colombia y sus áreas metropolitanas fue del 48,2% (Dane, 2017) Del anterior porcentaje el 61% de los empleados informales de este país está a cuenta propia. Al parecer los indicadores que utiliza el Dane no son necesariamente los más exactos para medir la informalidad, la cifra podría llegar a más del 60% de los trabajadores del país en la informal. En Colombia **solo 7,8 de los 22 millones de trabajadores ocupados están vinculados al Sistema de Seguridad Social**, lo que supone que la informalidad laboral llega al 65%.

En el libro titulado: “La fábrica de la infelicidad” de Berardi (2003), se plantea un asunto que a pesar que en otros contextos se ha discutido de cierta manera, en los contextos colombianos ha carecido de importancia en las academias y universidades, sobre todo para discutirlo en relación a eso que se ha llamado el individuo emprendedor. Los planteamientos de Berardi reafirman una sospecha, antes se trabajaba menos, y ahora bajo el lema: “Se tú propio jefe” trabajamos más, y eso lo refuerza un superyó inconsciente que nos dice: “trabaja más y serás feliz”, ya se mostró como ese superyó a medida que se le obedece se torna más exigente.

Las investigaciones realizadas por Julet Schor demuestran que en los años ochenta –y más aún en los noventa– el tiempo de trabajo medio aumentó de forma impresionante. En 1996, el trabajador medio norteamericano prestó al año 148 horas más que un compañero suyo de 1973. Según el US Bureau of Labor Statistics, la proporción de personas que trabajaban más de 49 horas semanales creció del 13 por ciento en 1973 al 19 por ciento en 1998. Por lo

que se refiere a los directivos, esta proporción subió del 40 al 45 por ciento (Berardi, 2003, p. 64).

Para Berardi el trabajo pasa a convertirse en ese único lugar de confirmación narcisista para una individualidad acostumbrada a concebir al otro según las reglas de la competencia, esto se ha podido lograr porque en el trabajo se ha incorporado la actividad mental, la acción simbólica, comunicativa y afectiva:

En el proceso de trabajo cognitivo queda involucrado lo que es más esencialmente humano: no la fatiga muscular, no la transformación física de la materia, sino la comunicación, la creación de estados mentales; el afecto y el imaginario son el producto al que se aplica la actividad productiva (Berardi, 2003, p. 69).

Pero ese exceso de trabajo narcisísticamente libidinizado tanto para Berardi como para otros pensadores en la actualidad como el filósofo coreano Byun Chul Han sólo pueden conducir al desgaste, al cansancio, la depresión o la ansiedad. Para Berardi la depresión es la respuesta ante un ideal inalcanzable, el deprimido no está a la altura, está cansado de tener que ser él mismo. La depresión está íntimamente ligada a la ideología de la autorrealización y al imperativo de la felicidad, asunto que Chul Han llama exceso de positividad, el todo se puede que es: “Yes We Can” produce individuos agotados, fracasados y depresivos” (Chul Han, 2012). Felicidad, emprendedor, competitivo y demás categorías que han dominado el discurso del mundo del trabajo actual son para estos autores violentos, la violencia de la positividad, que resulta de la superproducción, el superrendimiento, la hiperactividad, que los individuos trabajadores no pueden soportar.

Pero lo peor de la depresión no sólo es la tristeza, sino una culpabilización por no poder alcanzar el ideal, a pesar que muchos de estos individuos han puesto su energía no sólo física sino psíquica en alcanzar dicho ideal, pero gracias a colocar toda la energía en esa labor, es que aparecen los malestares.

La empresa es inversión de capital que produce nuevo capital, gracias a la valorización que el trabajo hace posible. El trabajo es prestación asalariada, que valoriza el capital, pero desvaloriza al trabajador [...] mientras que el trabajador industrial ponía en su prestación asalariada sus energías mecánicas, siguiendo un modelo repetitivo, despersonalizado, el trabajador *high tech* dedica a la producción su competencia singular, sus energías comunicativas, innovadoras, creativas, en suma, lo mejor de sus capacidades intelectuales. (Berardi, 2003, p. 63).

Libertad, autonomía, flexibilidad, categorías que surgieron en contra de la tiranía de las lógicas fordistas en las organizaciones, pero al parecer todas esas categorías han sido usadas en el mundo del trabajo para aislar mucho más a los trabajadores, excluirlos de cualquier capacidad de negociación colectiva, la flexibilidad y aislamiento han acabado por ser sinónimos:

Con frecuencia cada vez mayor, por tanto, el trabajador se considera su propio empresario y, en el plano jurídico, lo es. En el plano sustancial, la autonomía de este trabajador empresario es una pura ficción, pues no es él quien decide los planes a largo plazo, las modalidades de desarrollo de la actividad, etc. (Berardi, 2003, p. 73).

La autonomía ha estado ligada al individuo autorrealizado, reemplazado incluso a lo colectivo o comunitario, no por nada le vino como anillo al dedo a las políticas neoliberales. (Gallo, 2012). Y lo primero que se podría hacer es diferenciar el trabajo autónomo del trabajo creativo, necesariamente no son la misma cosa.

Siguiendo con Berardi, este afirma que el producto del trabajo en el siglo XXI ya no es un objeto físico, sino que es un signo. Por eso llama al modo de producción actual: “semiocapitalismo”. Librándose en el mundo simbólico todas estas lógicas del mundo del trabajo, desplazándose la esfera del trabajo obrero hacia la esfera del trabajo cognitivo, haciendo surgir la importancia de los expertos psi. La conquista para las lógicas capitalistas estaba en eso “interior” de los individuos, son muchos los trabajos que han planteado la conquista de ese espacio interior (Chul Han, 2014; Illouz, 2010; Parker, 2010; Rose, 2010). Todos estos autores desde diversas disciplinas han podido analizar que el capitalismo neoliberal más que nunca es un hecho de lenguaje, desde el dinero que circula hasta el trabajo.

La economía industrial fordista se sustentaba en la producción de un valor que se podía medir y cuantificar objetivamente sobre la base del tiempo de trabajo socialmente necesario. La economía postindustrial se sustenta en el intercambio lingüístico, en el valor de la simulación. La simulación se convierte en un elemento decisivo en la determinación del valor. Y cuando la simulación se convierte en el centro de los procesos de producción, la mentira, el engaño y la estafa pasan a formar parte de la vida económica, no ya como transgresiones excepcionales de la norma sino como la regla en la que se sustentan la producción y el intercambio (Berardi, 2011, p.25).

Las organizaciones actuales por su inmaterialización pueden operar por fuera de los sindicatos, del estado, la misma comunidad e incluso, de la



misma legislación laboral. Un ejemplo de lo anterior es la plataforma de transporte privado Uber.

### **Cuando emprender genera malestar: El caso de Uber**

La idea de entrada parece atractiva, no mostrar sólo un conductor de un servicio de transporte privado público, sino un socio de una gran compañía, además los requisitos no eran muy altos, sólo tener un auto y tiempo libre, y así podías ser tú propio jefe, y es aquí donde vuelve a aparecer la idea del emprendedor exitoso y feliz, y es así como era mostrada esta idea por medio de imágenes en las diferentes publicidades de esta compañía.

Uber no parece no ofrecer algo diferente a las históricas condiciones estructurales de precariedad laboral que cobijan a la mayoría de los conductores de transporte que recorren las ciudades colombianas. Tradicionalmente los conductores de taxi siempre han trabajado en condiciones precarias, para comenzar ellos en su labor no mantienen un vínculo laboral entre empleador y empleado (propietarios de los taxis), no hay una relación salarial establecida casi de ningún tipo. El asunto es que los conductores “socios” de Uber no tienen unas condiciones diferentes, sino peores. Lo que hizo la multinacional Uber fue mostrar una idea diferencia sobre sus “socios, cambiando la imagen de sí mismos de estos conductores, estos ya no iban a ser los taxistas que se mostraban como desaliñados, groseros, vulgares, faltos de educación, etc. El conductor de Uber era mostrado como sofisticado, educado, amable, pero sobre todo como un emprendedor, alguien que podía ser su propio jefe, alguien que podía mostrarse como exitoso, triunfador, apuesto, y no el perdedor que parecía ser un conductor de taxi. Lo importante acá es que los dos siguen estando en una situación precaria, y los de Uber en una condición peor como ya se dijo. Uber controla mucho más a sus “socios” conductores que las empresas o dueños de taxis, la plataforma, que ni siquiera es un jefe o persona directa “sugiere” cuándo debe trabajar el conductor, y califica su desempeño. Si el conductor hace caso omiso a estas sugerencias, la app le calificará mal, es así que los estos socios conductores bajo la apariencia de ser un contratista independiente “emprendedor, “libre”, “su propio jefe” etc. Siguen repitiendo unas condiciones de precariedad históricas en el mundo laboral de transporte.

Para terminar, tenemos que comenzar a pensar investigaciones, teorías, metodologías, prácticas que permitan que los trabajadores precarizados se organicen, aunque parezca inorganizable. El caso de la disputa entre conductores de taxis y los de Uber en nuestras ciudades es el claro ejemplo que cada colectivo no puede ir contra otro por defender los propios intereses, los taxistas defendiendo sus pocas ganancias, organizadas por las grandes



ganancias de las empresas propietarias de los taxis, y los de Uber, con su idea de ser empresarios independientes de transporte privado, organizada por la misma compañía de la plataforma, al final era una pelea entre dos colectivos precarizados defendiendo lo poco que les deja un negocio de grandes ganancias para otros. La idea de este ejemplo de Uber –que puede servir para otros casos– es cómo mejorar las condiciones laborales que la idea de individualidad-emprendedora ha obstaculizado. La precariedad laboral en los sujetos tiene en muchas ocasiones como única vía la manifestación de sus malestares, si bien estos malestares habrá que acompañarlos desde una escucha, también este acto tiene que servir para que esas mismas condiciones puedan transformarse en algo diferente a un malestar.

### REFERENCIAS

- Berardi, F. (2011). Semiocapitalismo y totalitarismo mediático (el caso italiano) en: Caro, A; Scolari, C. (Coords.) *Estrategias globales Publicidad, marcas y semiocapitalismo. deSignis 17*, pp. 24-32.
- Berardi, F. (2010). *Generación post-alfa Patologías e imaginarios en el semiocapitalismo*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad*. Madrid: traficante de sueños.
- Castro - Gómez, S. (2010). *Historia de la gubernamentalidad. Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Bogotá: Siglo del Hombre – Pontificia Universidad Javeriana. Universidad Santo Tomás.
- Chul-Han (2014). *Psicopolítica*. Barcelona, España: Herder.
- Chul-Han, B. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona, España: Herder.
- Colombia Digital. (2016). ¿Por qué las empresas fracasan en Colombia?. Recuperado de: <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/8718-porque-las-empresas-fracasan-en-colombia.html>
- DANE. (2017). Empleo Informal y Seguridad Social. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento, Cuando la injusticia se hace banal*. Madrid: Modus Laborandi.
- Gallo Acosta, J; (2012). La autonomía en la política distrital de salud mental: Del individuo al communitas. *Tesis Psicológica*, pp. 40-47.
- Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna. Terapia, emociones y la cultura de la autoayuda*. Madrid: Katz.

- Orejuela, J. (2014). *O mal-estar subjetivo derivado da fragmentação do trabalho* (Tesis doctoral). Universidad de Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil.
- Parker, I. (2010). *La Psicología como disciplina: contra la ideología*. Madrid: Catarata.
- Prado, A. (2016). *Kaosenlared*. David Harvey: “Estamos volviendo a las condiciones de trabajo del siglo XIX, que es a lo que apunta el proyecto neoliberal”. Recuperado de: <http://kaosenlared.net/david-harvey-estamos-volviendo-a-las-condiciones-de-trabajo-del-siglo-xix-que-es-a-lo-que-apunta-el-proyecto-neoliberal/>
- Redacción de economía y negocios. (16 de febrero 2016). Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>
- Rose, N. (1999). *Governing the soul. The shaping of the private self*. London: Free Association Books.
- Standing, G. (2013). El precariado. Una nueva clase social. Barcelona: Pasado y Presente.
- Villadsen, K. (2015). Konstant online og fantasien om ’individuel balance’ Et psykoanalytisk perspektiv på arbejdsintensivering via mobilen. *Public Governance Research* — 2015, Vol. 1, pp. 44-59..
- Zizek, S. (2003). *Ideología. Un mapa de la cuestión*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

**TERCERA PARTE**

**FORMAS DE TRABAJO E INCLUSIÓN SOCIAL**



# PROCESOS DE INNOVACIÓN SOCIAL DESARROLLADOS POR LAS ORGANIZACIONES SINDICALES EN URUGUAY

## EL CASO DE LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN SOCIAL DEL SINDICATO ÚNICO NACIONAL DE LA CONSTRUCCIÓN Y ANEXOS (SUNCA-PIT CNT)

*Luis Leopold\**, *Jorge Pelоче\*\**  
*Cyntia Buffa\*\*\**, *Héctor Seco\*\*\*\**  
*Ariadne García\*\*\*\*\**

### Resumen

Se diferencia la innovación social de la innovación productiva, refiriendo esta última básicamente a la innovación de bienes, de procesos, organizativa y de mercadotecnia orientada al crecimiento de la producción y la productividad (Manual de Oslo, 2005). En cambio, la innovación social, refiere a la construcción de valores sociales, como el bienestar de la población, mejora en la calidad de vida, inclusión social, solidaridad y participación ciudadana. Este marco conceptual considera la innovación en políticas o acciones que no están enfocadas al mercado (Echeverría, 2008) promoviendo, en cambio, procesos vinculados a mejorar o aumentar los niveles de bienestar

---

\* Universidad de la República, Uruguay. leopold@psico.edu.uy

\*\* Universidad de la República, Uruguay. jpeloche@psico.edu.uy

\*\*\* Universidad de la República, Uruguay. cbuffa@psico.edu.uy

\*\*\*\* Universidad de la República, Uruguay. hseco@psico.edu.uy

\*\*\*\*\*Universidad de la República, Uruguay

social. Se exponen diversas acciones de Innovación Social llevadas adelante por el Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos (SUNCA), organización sindical con importante desarrollo en el Uruguay. Se destacan: i) las enmarcadas por la Ley N° 18.516 (cuotificación para la inclusión laboral de personas pertenecientes a los grupos y franjas etarias más vulnerables al desempleo estructural); los acuerdos de trabajo con el Instituto Nacional de Rehabilitación (I.N.R), dependiente del Ministerio del Interior, que posibilitan que personas privadas de libertad participen de programas de inclusión en el empleo; iii) las brigadas solidarias de trabajo voluntario llevadas adelante por trabajadores de la construcción en tareas solidarias de diverso tipo; iv) los acuerdos de trabajo con el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), para la capacitación de personas partícipes del programa Uruguay Trabaja, quienes luego se integran a la bolsa de trabajo del Sindicato y, por último, v) una serie de Fondos Sociales que garantizan diversos tipos de coberturas para los obreros del sector y sus familias. En cada caso se analizan las modalidades de implementación y se discute a partir de ellas en relación con el concepto de innovación social propuesto.

### **Introducción**

El presente capítulo analiza las acciones de innovación social llevadas adelante por un tipo específico de organización, la organización sindical. Se realiza para ello un estudio de caso focalizado en el Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos (SUNCA). El objetivo es reflexionar sobre la temática de la innovación social a partir de las acciones que se describen, dialogando con las producciones académicas y de los organismos internacionales que configuran el *mainstream* teórico conceptual en la materia.

El SUNCA es uno de los sindicatos con mayor membresía del país, siendo una organización de larga trayectoria dentro del movimiento sindical uruguayo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2002). A 2017 cuenta con más de 30.000 afiliados, con amplia participación de sus bases y con una fuerte incidencia en el Plenario Intersindical de Trabajadores-Convención Nacional de Trabajadores (PIT – CNT).

El sector de la construcción es una de las áreas que mayor empleo dota al país, representando el 8% de la población ocupada (Instituto Nacional de Estadística, 2017). En este marco, el SUNCA no solo cuenta con una importante representación del sector en cuanto a la cantidad de afiliados –afiliación que es voluntaria–, sino que además destaca por su capacidad de movilización, lo que se expresa en sus asambleas masivas y en la adhesión a sus medidas, las que incluyen generalmente concentraciones y marchas en el espacio público.

Esta organización nuclea a trabajadores de unas 2500 obras organizadas. Es de hacer notar que, dado que las obras tienen duración y contratos limitados, la rotación de los trabajadores es muy alta, lo que lleva a que ante cada nueva obra se presente el desafío de recrear la organización sindical, eligiendo delegados e, incluso, reafiliando a cada trabajador. Para ello, es muy importante el colectivo de miles de delegados de obra que son parte del activo del sindicato. (Leopold, Buffa, García, Peloché & Seco, 2016).

### **Uruguay: estado de situación y breve contextualización para la innovación social**

Uruguay se localiza al sureste de América del Sur, limitando al noreste con Brasil y al oeste con Argentina. Tiene costas sobre el Océano Atlántico y el Río de la Plata. Con una extensión territorial de 176.000 km<sup>2</sup>, su población alcanza los 3.290.000 habitantes. El clima es templado y posee un paisaje con elevaciones naturales inferiores a los 500 metros. El idioma hablado es el castellano y su Estado es laico, con absoluta libertad de cultos.

El país ha tenido en la última década tasas de crecimiento económico inusitadas para su historia. La economía uruguaya, que sigue basada en la explotación de sus recursos naturales, parece mostrar nuevo dinamismo y mayores encadenamientos productivos con otros sectores económicos (Oficina de Planeamiento y Presupuesto [OPP], 2015).

Esta nueva dinámica responde, en parte, al incremento de los precios internacionales, junto con un proceso de construcción de bienes públicos (por ejemplo los referidos al sistema de trazabilidad bovina) y la incorporación de conocimiento y tecnología a los productos primarios. Aumentaron y se diversificaron las exportaciones, al tiempo que la inversión extranjera directa ha realizado un aporte fundamental al crecimiento económico.

De todas formas, se mantiene vigente la pregunta acerca de si los referidos cambios en la estructura productiva y de exportaciones, así como otras políticas adoptadas para mejorar la competitividad del país, han ido construyendo una plataforma de desarrollo sostenible acompañada de ciertos rasgos de competitividad auténtica y sistémica. O si, por el contrario, el país mantiene debilidades y vulnerabilidades capaces de revertir los cambios positivos experimentados en los últimos años (OPP, 2015, pág. 177).

El período referido coincide con el lapso abierto por los gobiernos del Frente Amplio (izquierda), 2005-2010, 2010-2015 y el actual, correspondiente a 2015-2020. Con los mismos, se ha llevado adelante un proceso caracterizado por la generación de nuevas reglas de juego, tras una década inicial de reformas estructurales (Bergara, 2015). Simultáneamente, esto posibilitó el desarrollo de los factores del capital, se propiciaron importantes inversiones

en políticas sociales de carácter universal, junto a una vigorosa ampliación de los derechos. Al anudarse estos procesos, se han logrado mejoras relevantes en todos los indicadores que tienen que ver con la calidad de vida de la población (Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, 2016).

Se reconoce sin embargo entonces, en los mismos informes oficiales, que al mismo tiempo que se da la mayor caída sostenida de la pobreza monetaria que ha experimentado este país desde que existen estimaciones confiables, junto con la casi desaparición estadística de la indigencia y una considerable reducción de la pobreza multidimensional, persisten situaciones de poblaciones con un acceso limitado o muy limitado a un conjunto de bienes sociales, económicos, culturales, de calidad de vida que, en definitiva, insinúan la existencia de una sociedad dual (OPP, 2015).

Esto queda de manifiesto en diversos indicadores, como las significativas brechas de género y generacional en relación a la tasa de desempleo y el acceso a los ingresos, de acuerdo a la pertenencia a los quintiles superiores o inferiores. Similar estratificación se encuentra cuando se analiza el tema del acceso a la vivienda o los logros educativos alcanzados.

Las políticas públicas de carácter social han procurado actuar sobre estos problemas, alcanzando en algunos casos resultados importantes, como por ejemplo en la ampliación de la cobertura de salud o la creación reciente de un Sistema Nacional de Cuidados. Mientras tanto, se mantienen rezagos importantes en cuanto a logros educativos, en especial en el nivel secundario, altas tasas de población carcelaria y calidad de las condiciones de vida de la misma y la calidad de la vivienda y la segmentación urbana.

Concomitantemente, la agenda de derechos de la población ha incluido la generación de nuevas posibilidades para que actores colectivos, como el sindicalismo, se posicionen activamente en la disputa por la mejora en las condiciones de vida de los asalariados (Leopold et. al, 2016).

Favorecido por las leyes que protegen la actividad sindical, así como por un sistema de negociación colectiva por sector que abre espacios de actuación institucional para los trabajadores, el movimiento sindical uruguayo ha fortalecido notablemente su integración, extendiendo la creación de sindicatos a nuevos sectores y ampliando su membresía, llegando a 400.000 trabajadores afiliados, de un total de 1.500.000 de ocupados (Leopold et. al, 2016).

Al mismo tiempo que fortalece su representatividad encabezando las luchas por la mejora de las condiciones laborales y salariales, el sindicalismo uruguayo se ha caracterizado, desde su misma unificación en los albores de la década del sesenta del siglo pasado, por un importante despliegue político y programático, lo que lo ha constituido en un actor relevante y reconocido



de la vida política nacional. Dicho rol se fortaleció particularmente a partir de la lucha contra la dictadura cívico-militar que soportó el país entre 1973 y 1985 y, posteriormente, por las iniciativas triunfantes contra la privatización de las empresas públicas, en el marco de la ofensiva neoliberal de los años 90 (Moreira, 2004).

En la última década, el SUNCA, al mismo tiempo que mantiene las características señaladas, presenta novedades en cuanto al despliegue de un conjunto de acciones que pueden caracterizarse como de *innovación social*. Las mismas tienen la particularidad de estar enfocadas hacia un conjunto de problemáticas que exceden el marco reivindicativo ubicado en la esfera obrero-patronal. Así, en los últimos años, se han desarrollado diferentes iniciativas en este sentido, en áreas como la vivienda o la recreación, dirigidas a los trabajadores del sector y sus familias. Complementariamente, este capítulo expondrá otras iniciativas, como las orientadas a poblaciones excluidas, a sectores vulnerados y a grupos sociales afectados por catástrofes naturales. En todos estos casos se registra un fuerte componente cultural que hace del trabajo un espacio central en la producción subjetiva, construyendo redes de solidaridad entre distintos sectores asalariados, con el propósito de aportar a la resolución de carencias efectivas de los mismos en cuanto al acceso al mercado de trabajo, la capacitación en general y la vivienda.

Corresponde ahora exponer qué se entiende aquí por innovación social para considerar dichas iniciativas sindicales.

### **Innovación Social**

Se parte de un marco conceptual que reconoce la existencia de procesos de innovación social no orientados exclusivamente a la producción, sino referidos al bienestar social, como la cultura, el arte y otros ámbitos posibles. Se trata, en este sentido, de intentar superar las limitaciones que el Manual de Oslo (2005) contiene al respecto, en tanto éste remite a una concepción de la innovación referida centralmente a valores económicos y empresariales. Diversos autores, a partir de señalar este déficit de dicho manual, incorporan al análisis la innovación en valores sociales (calidad de vida, bienestar, calidad de los servicios públicos, etc.) (Echeverría, 2008), ubicándolos en un rango de similar importancia analítica y conceptual con los predominantes, en cuanto a su incidencia en el desarrollo de las sociedades.

Para esto, corresponde señalar que desde el enfoque que se propone aquí para entender sus procesos y diseños, las acciones de innovación social no están exentas de las tensiones que implican la disputa entre diferentes intereses, grupos que los representan y proyectos societales.

De esta forma, se formula una concepción de la sociedad civil como espacio en el cual se formulan y registran carencias y recursos de las personas, al mismo tiempo que distintos actores organizados promueven iniciativas de superación, a partir de articular y potenciar los recursos existentes. En último grado, la sociedad civil está concebida en estos enfoques como un espacio articulador de los diferentes grupos de interés de la sociedad, conviviendo dificultosamente con una interpretación gramsciana de la misma como espacio de disputa hegemónica de aquellos intereses (Castells, 2000). En cualquier caso, la dimensión del conflicto no deja de ser rescatada.

Cuando se analizan en este texto las iniciativas llevadas adelante por parte de un sindicato en Uruguay, en este caso SUNCA, esta opción conceptual referida a la innovación social no puede ser dejada fácilmente de lado. Se hace referencia a un sindicato que se autodefine como “clasista”, de fuerte tradición comunista en cuanto a la composición mayoritaria y que actúa simultáneamente en diferentes planos. Así, al mismo tiempo, articula la representación de los trabajadores del sector en cuanto a sus derechos laborales, elabora y lleva a cabo potentes –y en general exitosas– estrategias de acción política a nivel legislativo y normativo en general, desarrollando, finalmente, acciones solidarias en un plano más amplio de la sociedad.

Precisamente, se propone caracterizar estas iniciativas como de *innovación social*, en el marco de los enfoques conceptuales presentados. Contribuyen a subsanar diferentes déficits del mercado laboral, en tanto habilitan iniciativas que integran al mismo a sectores con dificultades de inserción.

Por otro lado, operan en espacios que la acción estatal no alcanza a cubrir, colaborando en ciertas emergencias. Pero a la vez que se abarcan ambos planos, esta organización se propone también construir experiencias solidarias que construyen espacios de autonomía social, donde distintos actores definen en común espacios de actividad social y productiva, de carácter colaborativa y solidaria.

Se trata de iniciativas orientadas a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones, a potenciar sus capacidades para insertarse en el mercado, así como a visualizarse a sí mismas como potenciales protagonistas de procesos de cambio social. En este devenir, el sindicato se educa a sí mismo y, en particular, educa a su masiva afiliación juvenil, como parte integrante de dicho proceso de cambio. Por lo mismo, construye fortalezas al interior de su organización, lo que lo coloca en mejor posición a la hora de abordar sus desafíos permanentes y específicos en los espacios de representación sectorial en la industria, en la cual articula y confronta con el empresariado y el Estado.

Veamos más en detalle aspectos del caso en estudio.

## Descripción de las acciones de innovación social en el SUNCA

### *Impulso a la inserción laboral de personal no especializado*

El SUNCA ha sido uno de los actores impulsores de la Ley N° 18.516 de “Inscripción de peones de la construcción para el sorteo de empleos en obras públicas”.

Esta ley regula la distribución de la mano de obra del trabajo de peones prácticos y de obreros no especializados en las obras efectuadas por el Estado, los gobiernos departamentales, los entes autónomos y los servicios descentralizados. También se aplica para las empresas contratadas o subcontratadas por estos organismos (Art. 1°). Uno de los aspectos centrales de la ley es la contratación de mano de obra local para los referidos tipos de categorías laborales y mediante sorteo público (Ley 18.516, 2009).

Para su instrumentación se crean comisiones de trabajo en cada localidad, integradas por un representante de la organización empresarial, un representante de la organización más representativa de los trabajadores del lugar y un funcionario representante de la Oficina Departamental de Trabajo.

La ley establece que la nómina de convocados para cubrir los cargos deberá componerse a partir de personas que se encuentren en planes de trabajo transitorios, según la lista proporcionada por los organismos públicos respecto al departamento en donde se desarrollará la obra (35%), personas liberadas que se encuentran en las llamadas “Bolsas de trabajo del Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados” (5%) e inscritos del departamento (60%).

La ley, aprobada en el año 2009, fue impulsada por el SUNCA en el entendido que permitiría reorientar la demanda de trabajadores a ciertas poblaciones mayormente afectadas a la hora de ingresar al mercado de trabajo, incluyendo población que ha transitado por penas carcelarias.

### *Programa Uruguay Trabaja*

El programa Uruguay Trabaja se encuentra en la órbita del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) y tiene como organismos co-responsables a Organizaciones de la Sociedad Civil, Banco de Previsión Social (BPS), Administración de Servicios de Salud del Estado, Intendencias Departamentales, Universidad del Trabajo del Uruguay, Ministerio de Educación y Cultura y el SUNCA. Este programa, creado a través de la Ley N°18.240, tiene como propósito la inserción socioeducativa y laboral de personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Se realiza “un acompañamiento social y formativo para el desarrollo de procesos de integración

social, en el marco de los cuales los/las participantes realizan trabajos transitorios” (MIDES, 2016).

Dicho programa se desarrolla en todos los departamentos del país y apunta a un acompañamiento para la inserción y formación laboral. El SUNCA es un miembro activo en esta tarea, aportando mano de obra calificada para la formación laboral de los integrantes del proyecto. Así, se incorporan oficiales de la construcción al programa, para acompañar a los equipos. “El/La oficial deberá transmitir a los/as participantes orientaciones y destrezas específicas de su oficio y deberá realizar recomendaciones en relación a las tareas, uso de materiales y prevención de riesgos.” (MIDES, 2011).

A la vez, quienes egresan de esta formación, por la que reciben una certificación, pasan a formar parte de las bolsas de trabajo del sindicato, para facilitar la inserción laboral de estas personas de manera más permanente. Destaca que una parte importante de las participaciones en el programa Uruguay Trabaja son mujeres jóvenes con hijos a su cargo, presentando estas capacitaciones oportunidades para mejorar su condición de empleabilidad.

### *Jóvenes en conflicto con la ley*

Para las/los jóvenes que han tenido conflicto con la ley, existe en el país un programa de apoyo al egreso de INAU (Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay), cuya misión es “Garantizar el ejercicio efectivo de la ciudadanía de todos los niños, niñas y adolescentes del Uruguay, como corresponde a su calidad de sujeto pleno de derecho” (INAU, 2009). Este programa apunta a la inserción laboral y educativa de estos jóvenes, estableciendo acuerdos con distintas instituciones públicas y privadas para que estas contraten a esta población, dando la oportunidad de insertarse y formarse en el ámbito laboral. Existen así convenios con empresas públicas y privadas y particularmente con la industria de la construcción a través del SUNCA.

El sindicato ha generado además acuerdos con el Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA), lo que posibilita que adolescentes a su cargo participen al final del proceso judicial de programas de inclusión en el empleo. En esta línea, el sindicato también ha realizado donaciones para la inclusión social de estos jóvenes.

El objetivo general de este proyecto se basa en desarrollar una estrategia de acompañamiento individualizado para los adolescentes y jóvenes que egresan de INISA, basado en la promoción y el ejercicio de derechos, el acceso a servicios y programas sociales, el desarrollo de actividades de promoción social y cultural, tendientes a la disminución de los niveles de riesgo vinculados a las trayectorias delictivas. Desde el programa se trabaja

en el diseño de estrategias de acompañamiento educativo que procuren dar viabilidad, continuidad y fortalecer la ejecución de los proyectos de egreso que comienzan a construirse desde la privación de libertad con los jóvenes. (INISA, 2016).

### ***Inclusión de mujeres trabajando en la construcción***

De acuerdo con el convenio firmado en 2013, el SUNCA busca promover y proteger el ingreso de la mujer al mercado laboral del sector. Dicho convenio establece una serie de cláusulas de género y equidad que refieren a igualdad de trato y oportunidades, igualdad en la capacitación, no discriminación salarial, de prevención y sanción del acoso laboral y sexual, de protección a la maternidad y la lactancia, de prohibición del test de embarazo como parte de los procesos de contratación y de salvaguardia de derechos con relación a los estudios ginecológicos (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], 2013).

Por otro lado, con el objetivo de mejorar el acceso de las mujeres a distintas áreas de trabajo, el SUNCA planteó introducir en los pliegos licitatorios de obra pública la obligación a las empresas de destinar un porcentaje de la fuerza de trabajo al personal femenino. Se ha constatado que si bien las empresas cumplen con lo planteado en los pliegos, existen problemas en concreto con las tareas que se le adjudican a las trabajadoras, así como la persistencia de diferencias salariales.

### ***Brigadas solidarias***

Las brigadas solidarias del SUNCA son instancias de colaboración a través del trabajo voluntario de los trabajadores en distintas situaciones: colaborando en planes de vivienda –por ejemplo Plan Juntos (Presidencia, 2012), en la construcción de viviendas en asentamientos irregulares, colaborando en la construcción de centros de estudios o de deportes y en situaciones de crisis puntuales que vive el país, como acontece ante las periódicas inundaciones u otras catástrofes naturales.

En estos casos se organizan brigadas desde el sindicato, en las cuales se trabaja voluntariamente. A través de las mismas se han logrado, no sólo los objetivos específicos de colaborar y construir en conjunto para y con la población más necesitada, sino que se han convertido en una instancia de socialización entre las distintas poblaciones, así como un reconocimiento de la organización sindical y, especialmente, de los trabajadores que en ella participan. Se ilustrarán estas acciones con algunos ejemplos.

En los últimos años, han ocurrido en Uruguay fenómenos climáticos –tormentas subtropicales, tornados– que han afectado seriamente la

infraestructura de ciudades y centros poblados, siendo los fenómenos más agudos de estos eventos el tornado de la ciudad de Dolores (15 de abril de 2016)<sup>17</sup> y el ocurrido en San Carlos y Pan de Azúcar (22 de diciembre de 2016). Como consecuencia del evento climático referido, la ciudad de Dolores quedó devastada y las brigadas solidarias se instalaron en el lugar por más de un año, ayudando y colaborando en la reconstrucción de viviendas.

En San Carlos y Pan de Azúcar, se afectaron seriamente estas dos ciudades del departamento de Maldonado, en el sureste del país, dejando al menos una persona muerta y destrozos importantes en la infraestructura y viviendas de ambos centros urbanos. Allí también se instalaron las brigadas solidarias del SUNCA, suspendiendo incluso, voluntariamente, la licencia anual reglamentaria<sup>18</sup> de los brigadistas para participar de las tareas solidarias.

Se podría categorizar a estas instancias de trabajo como experiencias solidarias que impulsan mejoras en la calidad de vida de la población, en particular de aquella que se encuentra en situaciones de mayor vulnerabilidad. Al mismo tiempo que abordan dichas mejoras, construyen redes solidarias entre los propios trabajadores que participan de la experiencia y con las poblaciones objeto de las mismas.

En ese sentido, se constituyen espacios de experiencia social solidaria, incluso con rasgos autonómicos. Complementariamente, corresponde establecer que dichas acciones se realizan, en general, en acuerdo con agencias del Estado. En el caso de las descritas, junto al Sistema Nacional de Emergencias, con el que se coordinan las acciones y del que se reciben los materiales utilizados en las mismas. Asimismo, también se presentan casos en que, en forma más autónoma, dichas brigadas reconstruyen viviendas individuales de familias afectadas por alguna situación que pone en crisis la vida cotidiana, como por ejemplo situaciones de violencia doméstica o fallecimiento de trabajadores.

Está pendiente aún la realización de una investigación acerca de los impactos que produce localmente el arribo de cientos de trabajadores

---

<sup>17</sup> El tornado de Dolores se categorizó como EF3 o EF4, con vientos cercanos a los 300 km/hora que se registraron a las 16:15 del 15 de abril de 2016 en dicha ciudad del departamento de Soriano, en el oeste del país. Seis muertes y más de 7000 damnificados, con 30 millones de dólares en pérdidas materiales. El tornado se conformó en las afueras del área suburbana y cruzó la ciudad totalmente. Se trata de un hecho con pocos antecedentes en áreas urbanas del país.

<sup>18</sup> En Uruguay, el sector de la construcción cuenta con un régimen de licencias regulado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que rige para toda la actividad. Los periodos de licencias establecidos cuando el tornado de San Carlos y Pan de Azúcar iban del 26 de diciembre de 2016 al 10 de enero de 2017 inclusive y del 10 de abril al 15 de abril de 2017 inclusive.

voluntarios y organizados en su sindicato, los que actúan durante varias semanas colaborando con poblaciones en la recuperación de sus viviendas, en un territorio arrasado.

### ***Personas privadas de libertad***

El 30 de mayo de 2017 el SUNCA firmó un convenio de colaboración con el Ministerio del Interior para la reparación, remodelación y restauración de módulos penitenciarios<sup>19</sup>. En el marco del convenio suscripto, alrededor de cuatrocientas personas en situación de privación de libertad pueden realizar tareas de construcción vinculadas a la mejora de módulos de reclusión. Un dirigente del SUNCA refiere a estas acciones del siguiente modo:

[...] un porcentaje de la población carcelaria va a tener la posibilidad de trabajar y hacerse de un oficio. Lo que le brindará mejores herramientas para enfrentar la vida laboral cuando logre la libertad. Esta experiencia, que venimos llevando adelante hace tiempo, ha dado buenos resultados. Debemos recordar, incluso, que los compañeros jubilados de la construcción han realizado cursos de capacitación entre los reclusos. No somos los únicos que llevamos adelante este tipo de acciones ya que hay compañeros del Sindicato Único de la Aguja (SUA) que están llevando adelante talleres de confección de prendas en la Cárcel de Mujeres (Diverio, D. nota de prensa, 2017).

En las evaluaciones acerca del impacto e importancia de estas acciones, la dirigencia del SUNCA rescata que, dada la cantidad de reclusos que manifiestan intención de participar de las mismas desarrollando experiencias de aprendizaje de oficios, es posible pensar que a través del trabajo y la solidaridad se puedan lograr además mejores condiciones de vida en los establecimientos penitenciarios, al tiempo que se abren oportunidades de inserción pos-reclusión para los privados de libertad que formen parte de las experiencias.

### ***Fondos Sociales***

Por último, el SUNCA ha logrado institucionalizar una serie de iniciativas dirigidas a proporcionar beneficios a sus propios afiliados y a sus entornos familiares, a través de la conformación de Fondos Sociales, de financiación, administración y dirección conjunta entre el Sindicato y la Cámara de la Construcción, representante de las empresas del sector.

Estos diversos fondos (social, de vivienda y de capacitación) cubren variados aspectos. Por ejemplo, capacitación profesional para trabajadores en

<sup>19</sup> En Uruguay la administración de los centros de reclusión de personas privadas de libertad está en la órbita del Ministerio del Interior.



lo que hace a los oficios de la industria, formación laboral en otros quehaceres, diferentes coberturas para afiliados y sus núcleos familiares en aspectos no incluidos en los servicios sociales universales, apoyo a las actividades educativas de hijos y créditos para la construcción o mejora de las viviendas. (Recuperado de: [www.fsc.org.uy](http://www.fsc.org.uy), <http://fosvoc.org/sitio/>, <http://www.oitcinterfor.org/en/node/5034>).

### LÍMITES Y ALCANCES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

El caso presentado permite apreciar perspectivas y/o énfasis que pueden resultar de particular interés. Por un lado, se habilita a una discusión que amplía la mirada sobre la temática de la innovación social, asumiendo que el concepto refiere, como se ha señalado, a acciones relacionadas con la construcción de valores sociales, como el bienestar de la población, la inclusión, la solidaridad y la participación ciudadana.

Cuando estas iniciativas atienden a aspectos no abordados por el Estado u otras organizaciones de la sociedad civil –por ejemplo ONGs–, sino por otros actores sociales como es el caso de sindicatos de larga tradición clasista y anticapitalista, debe considerarse la posibilidad que las mismas estén orientadas, simultáneamente, al logro de objetivos relacionados con el bienestar social, a reforzar la construcción autopoiética desde la referencia de clase y a desarrollar una cultura de la solidaridad a través de redes de acción con otros actores sociales, en particular con los sectores menos favorecidos.

Así, las referidas iniciativas se podrían enmarcar, sin dificultad, en una idea de la sociedad de la que no es posible apartar el concepto de conflicto en la disputa con las concepciones hegemónicas o, mejor aún, en palabras del secretario general del sindicato de la construcción:

[...] el SUNCA es mucho más que un estatuto y un programa [...] el SUNCA esta en los mártires que nos arrancó la dictadura [...] está en su local, emblema de resistencia [...] en su solidaridad infinita y su combatividad enorme, en su ética. Hace más de veinte años que me sumé a la familia de la construcción [...] me duelen sus dolores, emociona la entrega por apuntalar los sueños de los pobres (Andrade, O. 2017).

Como puede apreciarse, se está en el capítulo de la reproducción de la fuerza de trabajo (Dussel, 1988), lo que inevitablemente remite al abordaje de la organización, obviamente, de su mercado de trabajo. Al mismo tiempo constituyen, desde el punto de vista de los objetivos del sindicato, iniciativas conducentes al fortalecimiento del sentido de pertenencia a dicha



organización, tanto por parte de trabajadores como de sus familias. Es decir, reafirmación de la construcción de una conciencia de clase entendida como un proceso histórico que “se resuelve por sí mismo”, a través del cual trabajadores y sus colectivos de referencia elaboran una identidad de intereses comunes a ellos mismos y diferenciada de otros actores sociales y estatales (Thompson, 1989).

Puede apelarse entonces a los enfoques que inauguraron el siglo sosteniendo que existe una ampliación de la clase que vive del trabajo, más allá de la frontera del trabajo formal, industrial o de servicios, dislocando los procesos de producción material e inmaterial, incorporando el concepto de “trabajo social” y de „trabajador colectivo“ (Antunes, 2000). Simultáneamente, aunque en diversos países crece el número de asalariados, se dificulta la viabilidad de la sindicalización (Frege & Kelly, 2003), dado que un mismo proceso de trabajo se desarrolla en diferentes lugares físicos, incorporando trabajadores formales e informales, nacionales o migrantes. La industria de la construcción es paradigmática al respecto, con la coincidencia de diversas empresas subcontratadas en un mismo emprendimiento, con operarios provenientes de diferentes países y lenguas. Ejemplo de esto fue la construcción de la planta de celulosa de la empresa UPM (ex-Botnia) en Uruguay (Revista Lento, 2013).

El análisis de las experiencias y acciones referidas en este capítulo deben ubicarse en el marco más general del sindicalismo en Uruguay. En efecto, vale acotar que la vigencia del mismo remite a sus tradicionales anclajes entre trabajadores industriales y estatales, a lo exitoso de sus intervenciones políticas en distintas coyunturas y a su capacidad de integrar nuevos sectores –que en algunos casos van más allá de la frontera de los asalariados, como es el caso de estudiantes, jubilados y cooperativistas– en un formato organizativo que mezcla aspectos de centralización con otros que remiten a una conformación en red, todo lo cual ha hecho que se pueda caracterizar al sindicalismo uruguayo como un movimiento social (Leopold et al, 2016).

En función de estos elementos, se concluye afirmando que las iniciativas que se reseñaron constituyen una praxis de construcción de clase, instalada más allá del clivaje obrero-patronal remitido a una empresa o sector de la producción, en construcción en el seno de las redes del movimiento sindical en Uruguay. Se trata de una búsqueda de integración, a partir de la iniciativa de un sindicato, de la participación conjunta con otros actores sociales en ese extendido y complejo entramado del mundo del trabajo global. Y es en este sentido que se propone considerar estas iniciativas como parte de las disputas por la construcción de alternativas a la presente hegemonía neoliberal, excediendo largamente las interpretaciones predominantes sobre la innovación social.

## REFERENCIAS

- Andrade, O., (2017). Recuperado de: [https://www.facebook.com/SUNCAOficial/posts/789117644576240\\_comment\\_id=789371231217548&comment\\_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R%22%7D](https://www.facebook.com/SUNCAOficial/posts/789117644576240_comment_id=789371231217548&comment_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R%22%7D))
- Antunes, R., (2000). *La centralidad del trabajo hoy*. Papeles de Población: Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11202505> ISSN 1405-7425.
- Bergara, M., (2015). *Las nuevas reglas de juego en Uruguay*. Montevideo: Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales. UdelaR.
- Castells, M., (2000). *Globalización, Estado y sociedad civil: el nuevo contexto histórico de los derechos humanos*. Isegoría, 22, 5.
- Dussel, E., (1988). *Hacia un Marx desconocido*. Un comentario de los Manuscritos del 61-63. México: Siglo XXI.
- Echeverría J., (2008). *El manual de Oslo y la innovación social*. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura. CLXXXIV 732 julio-agosto (2008) 609-618 ISSN: 0210-1963.
- Frege, C. & Kelly, J. (2003). Union revitalization strategies in comparative perspective. Recuperado de: <http://personal.lse.ac.uk/fregec/PDF%20articles/2003%20Union%20Revitalization%20Strategies.pdf>
- Instituto del Niño y Adolescente de Uruguay, (2009). Recuperado de: <http://www.ina.ub.uy/index.php/institucional/mision-y-vision/item/2-mision-y-vision>. Instituto Nacional de Estadística, (2017). Distribución de la población ocupada por sector de actividad. Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/web/guest/actividad-empleo-y-desempleo> Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente, (2016). Donación del SUNCA para la inclusión social adolescente. Recuperado de: <http://inisa.gub.uy/2016/06/10/donacion-de-sunca-para-la-inclusion-social-de-los-jovenes/>
- Leopold, L.; Buffa, C.; García, A.; Pelocche, J. & Seco, H. (2016). *Organización y movimiento, central y convención. Una perspectiva del sindicalismo uruguayo a partir del XIIº congreso del PIT-CNT*. Montevideo: Instituto Cuesta-Duarte.
- Ministerio de Desarrollo Social, (2011). Programa Uruguay Trabaja. Recuperado de: [http://www.mides.gub.uy/innovaportal/file/12406/1/pliego\\_definitivo.pdf](http://www.mides.gub.uy/innovaportal/file/12406/1/pliego_definitivo.pdf)
- Ministerio de Desarrollo Social, (2016). Programa Uruguay Trabaja. Recuperado de: <http://www.mides.gub.uy/uruguay-trabaja>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2013). Convenio Consejo de Salario Grupo 9. Recuperado de: <https://www.mtss.gub.uy/documents/11515/9ae148ec-97f3-499b-ab84-f20d8bb7ec92>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2016). *Convenio sobre capacitación profesional*. Recuperado de [https://www.mtss.gub.uy/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f52bbf28-6867-4371-9658-07e18e52c046&groupId=11515](https://www.mtss.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=f52bbf28-6867-4371-9658-07e18e52c046&groupId=11515)

- Morales Gutiérrez A. (2009) *Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales*. Universidad de Córdoba. Fundación EDE. Recuperado de: [www.fundacionede.org/innovacion](http://www.fundacionede.org/innovacion).
- Moreira, C. (2004). *Resistencia política y ciudadanía: plebiscitos y referéndums en el Uruguay de los ,90/Political resistance and citizenship: plebiscites and referendums in Uruguay in the 1990's*. *América Latina Hoy*, 17-47.
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto y Ministerio de Desarrollo Social, (2015). *Reporte Uruguay 2015*. Montevideo: Gráfica Mosca.
- Organización Internacional del Trabajo, (2009). Fondo de capacitación de la construcción. Recuperado de <https://www.oitcinterfor.org/experiencia/fondo-capacitaci%C3%B3n-construcci%C3%B3n-focap-uruguay>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (2005). Manual de Oslo: Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación. Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Poder Legislativo, (16 de julio de 2009). Ley de regulación y distribución del trabajo de peones prácticos y de obreros no especializados en obras del Estado. N.º 18.516. IMPO, Centro de Información Oficial, Montevideo. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18516-2009>.
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay, (2012). Trabajo solidario: SUNCA apoya al Plan Juntos en el asentamiento 1º de mayo. Recuperado de: <https://medios.presidencia.gub.uy/juntos/creacion.htm>
- Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016). *Panorama general. Informe sobre desarrollo humano 2016. Desarrollo humano para todos*. Recuperado de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_SP\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf)
- Revista Lento (2013). Los hijos de Botnia. Recuperado de: <http://lento.uy/los-hijos-de-botnia/>
- Thompson, E., (1989). *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Barcelona. Editorial Crítica.



## INCLUSIÓN LABORAL DE ADULTO MAYOR: ASPECTOS DESTACADOS EN LA LITERATURA<sup>20</sup>

*José Carlos Zanelli\*\**

### RESUMEN

El mundo del trabajo, desde su origen –ancestral, en el sentido de las actividades que permiten la sobrevivencia–, se ha transformado y, simultáneamente, ha modificado y modifica a las personas y la propia humanidad. Las organizaciones de trabajo, rudimentarias en el inicio y cada vez más complejas en las últimas décadas, desempeñan un papel central en este proceso, porque actúan como socializadoras y re-socializadoras en el desarrollo de las características psicosociales.

Desde los inicios, los significados del trabajo fueron cambiando periódicamente. La Revolución Industrial, reciente comparada con la evolución histórica del ser humano, desencadenó lo que hoy llamamos de avances tecnológicos y acentuó la expansión geográfica de los intercambios comerciales y la acumulación de la riqueza. Disolvió el régimen feudal y legitimo el mercado del consumidor. Al mismo tiempo, la flexibilización y la precarización del trabajo provocaron elevadas tasas de desempleo, que implicaron en especial a las personas que no logran producir al ritmo y cualidad estipula, o que no poseen y actualizan las competencias para la admisión en los puestos de trabajo.

---

<sup>20</sup> Traducción: Martha Cecilia Garcés Ascuntar. Msc. Psicología. Universidad de São Paulo. Profesora. Universidad Cooperativa de Colombia, Cali, Colombia.

\*\* Universidade Federal de Santa Catarina; Instituto Zanelli, Brasil. [jczanelli@terra.com.br](mailto:jczanelli@terra.com.br)

Los trabajadores adulto mayor están entre los más sujetos a vulneraciones y a restricciones impuestas por los criterios de selección para la inclusión laboral. Cuestionar estos criterios hace parte de la responsabilidad social y del compromiso ético de los psicólogos que ejercen sus actividades profesionales en las organizaciones. Se justifica así, el objetivo de este documento al destacar recursos en la literatura común sobre el envejecimiento en el trabajo, en especial para los trabajadores que están en la madurez y la etapa llamada “tercer edad o adulto mayor”, en sus vínculos con la atención que demandan los psicólogos en la práctica de la inclusión.

### ENVEJECIMIENTO EN EL TRABAJO

En Brasil, la población adulto mayor ha pasado durante las últimas décadas por un rápido aumento comparado con los países desarrollados. La cita a seguir, da cuenta de ese significativo crecimiento (Brasil, 2013, p. 69):

Entre 2000 y 2010, de acuerdo con datos del Censo, la población adulto mayor paso de 14,5 a 20,6 millones de personas. En el 2011, la Investigación Nacional por Muestra de Domicilios – PNAD estimo a los adultos mayores por cerca de los 23 millones, representando casi el 12% de la población total. Según lo estima Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE), la población adulto mayor en el 2030 podrá pasar la marca de 30 millones en el país.

En los demás países latinoamericanos el fenómeno no parecer presentar menores proporciones. Ni las agudas desigualdades sociales son muy diferente. En la interpretación de Huenchuan (2009, p.20), las características demográficas relativas al envejecimiento de las poblaciones de nuestros países son sintetizadas en dos aspectos:

1. el envejecimiento ha sido más rápido que el registrado históricamente en los países desarrollados; 2. el envejecimiento se da en un contexto caracterizado por una alta incidencia de pobreza, una persistente desigualdad, un escaso desarrollo institucional, una baja cobertura y calidad de los sistemas de protección social y un\ a sobrecarga da institución familiar.

Raichelis (2016, on line) argumenta que en años recientes las propuestas presentadas en las Conferencias Regionales Intergubernamentales sobre Envejecimiento en América Latina y el Caribe son unánimes en reafirmar el compromiso de los países en “concretizar una sociedad para todas las edades”. Sin embargo, las acciones efectivas no consolidan las promesas y la situación revela la “exclusión de gran parte de la población adulta mayor de los bienes esenciales para la existencia humana”. Esto se relaciona con factores como “acumulación capitalista, la estructura de fondo público, y el

alto nivel de endeudamiento de los segmentos más empobrecidos”, en un contexto de consumo desmedido y de crecimiento del desempleo y de recesión económica.

La longevidad humana pone en pauta los derechos de la persona mayor y debería ser objeto de inversión de las políticas públicas y, por lo tanto, del compromiso asumido por el Estado (Miranda, Mendes & Silva, 2016). Sin embargo, en un país como Brasil que envejece rápidamente, los problemas de desarrollo socioeconómico exigen enfrentamientos que son relegados, mientras que, culturalmente, se niega la ciudadanía de la persona mayor. Como sujetos políticos de derechos al envejecimiento con dignidad, emerge lo que está “dispuesto en la legislación social que asegura objetivamente protección básica y especial al segmento social del adulto mayor” (Silva, 2016).

Como una conquista en la evolución humana, la longevidad debería ser comprendida y requerir directrices claras de las acciones estatales. La generación que pasa por este periodo de la vida de madurar o envejecer no ha tenido educación ni cuidados preventivos “en la construcción de una vejez activa y sana, y tampoco, fue beneficiada por escenarios estables que garantizaran inversiones económicas y financieras protectoras de su vejez (Kalache, 2012, p. 16).

Por parte de las organizaciones brasileñas, en casi su totalidad, se incumplen las recomendaciones normativas para la ejecución interna de programas de preparación para la jubilación, como oportunidades de desarrollo personal para los que así lo desean (Zanelli, Silva e Soares, 2010) y, a los que quieren seguir trabajando deberán modernizarse para permanecer durante mayor tiempo en actividades laborales pertinentes. Las políticas designadas a los adultos mayores deberían hacer efectiva la promoción de la salud y la conservación de la capacidad funcional. “Es necesario invertir la lógica actual del Sistema, costoso e ineficiente, pautado por el ciclo de tratamiento a las enfermedades y no de la salud, como una propuesta de conservación de la capacidad funcional” (Kalache, 2012, p. 17).

En lo que se refiere a la coyuntura internacional, las condiciones del mercado de trabajo son de continua precarización (Singer, 2002). Existen progresivas pérdidas de compensaciones y garantías. La reestructuración de los procesos laborales y de las innovaciones tecnológicas repercute en los puestos de trabajo, mientras que el aumento del contingente de trabajadores envejecidos opera sumando a la exclusión de los adultos mayores del mercado de trabajo formal, en contraste con la tendencia hacia la baja de las tasas de natalidad. Del punto de vista del mercado, cada vez más, los adultos mayores tienden a ser discriminativamente considerados obsoletos

e improductivos. “Actualmente, los adultos mayores ya no son asociados a la sabiduría, y algunos indicadores sociales sugieren que, aunque viven más tiempo, la población adulta mayor vive peor” (Paula, 2016, on line).

Planificar y ejecutar programas de carácter preventivo orientados al bienestar y calidad de vida de los trabajadores de mayor edad está en el ámbito de la gestión de personas (RRHH) o, alternativa o complementariamente, en el ámbito de los servicios de salud y seguridad en el trabajo (SSTs). Reconocer el potencial de los recursos afectivos y cognitivos, y el capital de competencias de gran parte de esta población es un paso preliminar. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones brasileñas, públicas y privadas, predominan estereotipos (generalizaciones simplificadoras) sobre el envejecimiento, aunque sean claros los cambios en la longevidad y el estilo de vida de los adultos mayores revelan.

Incompetencia y la improductividad después de los 60 años, son conceptos que todo gestor sensato, actualmente, revisa. No obstante, los programas de desarrollo o re-cualificación, que apuntan a combatir prejuicios e incentivan las actualizaciones de estos trabajadores, son escasos. También son inusuales las oportunidades de retiro progresivo de las rutinas, que podrían prevenir las consecuencias nefastas de las retiradas abruptas, sin las debidas orientaciones y preparativos.

Un tema de especial análisis es el trabajador de la tercera edad en puestos de trabajo de menores remuneraciones. En esos puestos, la tendencia del mercado es de acentuar las discriminaciones y, en general, acelerar el retiro; aunque sus ocupantes, en gran parte, presenten dificultades de sobrevivir con la renta de la jubilación. La situación es peor cuando la actividad de trabajo requiere de capacidades físicas que pueden ser suplidas por la disponibilidad de jóvenes en el mercado.

Otro aspecto a ser observado es que el adulto mayor brasileño tiende a regresar al trabajo después de la dimisión por la jubilación (IBGE, 2007). El motivo más prevalente es la necesidad de complementar los ingresos, a pesar de que se asocia a otros motivos que indican posibles desadaptaciones en la fase de la jubilación. La tentativa de retorno al mercado formal se enfrenta con los estereotipos y casi siempre es restringida sobre la base de argumentaciones que, al final, constituyen procesos de exclusión del trabajador de la tercera edad. Lo anterior, resultan en frustraciones y acaban por dilatar el mercado informal; cuando esto no ocurre, directa o indirectamente, hacen parte de múltiples formas de violencia, de las auto-infringidas crueldades a las violencias interpersonales.

Las dificultades para la inclusión formal del adulto mayor son diversas, incluidas las exigencias para el empleador por la Consolidación de



las leyes del trabajo – CTL, que refuerzan los estereotipo. Posteriormente, la alternativa para el amplio sector de los desean o necesitan permanecer trabajando son las actividades informales, Que tienen como principal característica la intermitencia de los ingresos, pero, muchas veces, es lo que queda como manera de preservar alguna autonomía e independencia, pero muchas veces es lo que resta como forma de preservar la autonomía y la independencia.

Autonomía es la habilidad de contralar, lidiar y tomar decisiones personales sobre como se debe vivir diariamente, de acuerdo con sus propias reglas y preferencias. Independencia es, en general, entendida como la habilidad de ejecutar funciones relacionadas con la vida diaria – esto es, la capacidad de vivir independientemente en la comunidad con alguna o ninguna ayuda de los otros (Organización Panamericana de la Salud, 2005, p.14).

Sin autodeterminación el adulto mayor será afectado en su dignidad y capacidad de ejercer su autonomía, decidir sobre sus intereses y, en consecuencia, habrá riesgos para sus habilidades físicas y mentales. En estas condiciones, se torna paradójico la ganancia de la longevidad o, simplemente, la pregunta que sobrevive para muchos es: ¿para qué vivir más?

### **MADUREZ, ENVEJECIMIENTO O ETAPA DEL ADULTO MAYOR**

El envejecimiento no es uniforme en los procesos de desarrollo en comparación entre los seres humanos. Se encuentra influenciado por un conjunto de factores vinculados a la etnia, las condiciones sociales y económicas, a la región geográfica, a los procesos de discriminación entre otros (Brasil, 2006). En la definición de la Organización Panamericana de la Salud (OPAS) referenciada por el Ministerio de Salud de Brasil (Brasil, 2006, on line), envejecimiento es:

Un proceso secuencial, individual, acumulativo, irreversible, universal, no patológico, de deterioro de un organismo maduro, igual para todos los miembros de una especie, de manera que el tiempo lo vuelva menos capaz de actuar frente al estrés del medio ambiente y, por tanto, aumenta su posibilidad de morir.

El fenómeno del envejecimiento envuelve diversas dimensiones: cronología, biológica, psicológica, social cultural, política, económica etc. Es parte de un ciclo biológico, pero depende de factores psicosociales e histórico-culturales que, a su vez, construyen diferentes modos de vivir y representar el envejecimiento. Así, las distintas disposiciones y prácticas colectivas influyen las actitudes individuales y los valores de los grupos incluyendo los de la familia y el trabajo.

Percibirse y comportarse como un adulto mayor, además de un factor cronológico y biológico, está relacionado con el trato que reciben de los demás y que implica en el respeto y la autoestima, o sus contrarios, objetivados y subjetivados. Los adultos mayores reaccionan de modos diferentes, todavía en general, al envejecer las pérdidas se vuelven más probables, lo que para Anaut (2002) configura un contexto de riesgo.

La reducción progresiva de la reserva funcional, llamada senescencia, en condiciones favorables o de riesgo en intensidad e incidencia razonable, no lleva necesariamente a problemas. Es un proceso progresivo y dinámico, con alteraciones morfológicas, bioquímicas y psicosociales previsibles. Condiciones anómalas de exigencias incompatibles con recursos físicos, orgánicos y psicosociales peculiares a cada uno puede ocasionar patologías. Demanda, por tanto atención diferenciada de los profesionales que, de algún modo, interactúan con los adultos mayores y tienen responsabilidades sobre su desempeño; entre ellos los psicólogos.

En Brasil, por el Estatuto del adulto mayor está establecido que son considerados adulto mayor las personas con 60 años de edad o más, de ambos sexos, sin distinción de color, raza e ideología. Por lo cual, poseen derechos instituidos en algunos dispositivos: Política Nacional del adulto mayor (Ley N. 8.842/1994, reglamentada por el Decreto N. 1.948/1996) y el Estatuto del adulto mayor (Ley N. 10.741/2003). Sin embargo, Alcântara (2016) afirma que hay claras dificultades en las garantías de un sistema protector de los derechos de los adultos mayores y la judicialización de los derechos. Ribeiro (2016), a su vez revela la ineptitud del Estado en afianzar los preceptos legales.

Se parte del principio del derecho intransitivo de la elección personal, tan libre como sea posible, en la destinación y rumbos del futuro. Concretamente, se sabe que no es tan simple ni fácil realizar elecciones libres, sobre todo frente a las circunstancias de presión financiera por la sobrevivencia del adulto mayor y, a menudo, hasta de la familia. Por otra parte, cuando se dispone de recursos para la subsistencia física y psicosocial, presiones que están de moda que inducen a un estilo de vida y de consumo que no siempre representan lo que ellos desean, a veces en prácticas envueltas con el rotulo de “Feliz Edad”. La connotación peyorativa atribuida culturalmente a la vejez puede estar disimulada por concepciones eufemísticas. Es claro que no significa que aquí se niegue la importancia de las actividades y de los hábitos saludables – para cada uno, a su modo.

La manutención de las actividades o el reingreso al mercado de trabajo también deberían ser decididos y acompañados por la reflexión atenta y el desarrollo propio de esta etapa de la vida. En principio, el adulto mayor tiene

derecho a la pensión, inclusive de ser preparado para ella, aunque también tiene derecho al trabajo digno. El estatuto del adulto mayor prevé programas de profesionalización especializados; sin embargo, de nuevo, lo que se ha normalizado esta distante de lo que se cumple en la práctica.

Es necesario, antes de continuar, resaltar que el trabajo tiene un significado psicosocial que va más allá de su valor económico. El distanciamiento de las actividades habituales del trabajo, después de décadas de dedicación laboral, imponen unas contingencias de re-planeación de las finanzas, pero también de reestructuración de las tareas cotidianas, del uso del tiempo y del estilo de vida. El ámbito de las relaciones interpersonales tiende a sufrir cambios significativos en la transición hacia la pensión; muchas veces, ocurre que hay mayor permanencia y convivencia conyugal y familiar, con tendencia a la desvinculación de los grupos de referencia del contexto laboral (Zanelli, 2012). Finalmente, no siempre la desvinculación del trabajo y de sus circunstancias por la jubilación representa los deseos o posibilidades de cada uno.

Respecto a la permanencia en el trabajo en la etapa de adulto mayor, como alternativa a la desvinculación descrita en el párrafo anterior, algunas posibilidades son mencionadas en la literatura. En general, el proceso de construcción de esta etapa, cuando está bien orientado, debería comenzar en el principio de la carrera, o antes, en la educación para la planeación de la vida. Instituciones responsables por la promoción de estilos de vida saludables –entre ellas: la familia, la escuela y las organizaciones de trabajo– deberían encadenar los aprendizajes y las acciones coherentes con la planeación de la salud y el bienestar en cada etapa del ciclo de la vida; culminando, idealmente con la madurez.

Para los autores como Fontaine (2000), el envejecimiento exitoso puede ser caracterizado como aquel que prioriza la autonomía y el bienestar, la participación en actividades socio-ocupacionales y la construcción de redes de apoyo social, incluyendo familiares y amigos. En consecuencia, sin negar la responsabilidad intrínseca y la subjetividad de las decisiones individuales, optar o no por la permanencia del trabajo depende de la construcción de un proceso largo, que establece las condiciones biológicas, psicológicas, sociales y financieras del adulto mayor. En ese escenario, las condiciones prevalentes en la organización donde el adulto mayor trabaja poseen un papel irrefutable, desde las características transversales de la cultura a las políticas y la atención específica que es dada al tema o no.

La permanencia en el trabajo como decisión del adulto mayor, puede ocurrir en la misma carrera y las mismas actividades, o en las organizaciones donde se ha vinculado formalmente o en otras, como independiente, o hasta

en la informalidad remunerada o no. En la permanencia del vínculo formal, dos acciones pueden ser destacadas: el desarrollo de políticas y prácticas de gestión humana pensadas para los trabajadores más viejos y la planeación del proceso de jubilación flexible. Además de las acciones de permanencia del vínculo para trabajadores de la propia organización, acciones conectadas de apertura de puestos de trabajo para los adultos mayores de la comunidad externa puede ser implementadas. El conjunto de estas acciones implica, por supuesto, el compromiso y las competencias del profesional psicólogo.

### **ACCIONES DE LOS PSICÓLOGOS EN LA PRÁCTICA DE LA INCLUSIÓN LABORAL DE ANCIANOS**

En este apartado fueron utilizados trechos de ensayo producidos con la finalidad de dialogar sobre las posibilidades de práctica del profesional psicólogo relativas al tema de interés. El primero fue elaborado por Zanelli (2016) y se menciona a continuación.

Veamos en reflexión breve, el fenómeno psicosocial de la jubilación sobre dos perspectivas. Una de ellas, depende de la elección del trabajador, es el deseo de jubilarse, a veces tan pronto como sea posible. La otra, es no querer retirarse y postergar el retiro tanto como sea conveniente o permitido. Ambas alternativas o posibilidades tienen claras implicaciones para el ejercicio del Psicólogo profesional especializado en organizaciones y trabajo.

El deseo de jubilarse tan pronto como sea posible está, recurrentemente, asociado a imprudencias, expectativas infundadas y decisiones sin la preparación recomendada. Con eso, no queremos excluir la veracidad de disposiciones maduras relativas al evento, que se construyen a lo largo de una vida. Sin embargo, sabemos que nuestras instituciones (familia, escuelas, organizaciones de trabajo y otras), en las décadas recientes y anteriores, no favorecieron aprendizajes para el bienestar en el post-carrera. Las consecuencias de esto, se reflejan en los indicadores de enfermedad –entendido en sentido físico, psicológico y social– en los años siguientes al retiro y no, necesariamente vinculados a antecedentes demostrados de pérdida de salud, mientras todavía se trabaja formalmente. Hay evidencias de que la preparación, orientación o educación para jubilación tiene carácter preventivo contra daños. Por supuesto, cuanto antes las instituciones mencionadas promueven los aprendizajes para el bienestar en el post-carrera, mejor. Por lo tanto, corresponde a nosotros, psicólogos insertos en las organizaciones de trabajo, iniciar el proceso de prevención, siempre que sea posible, al recibir al nuevo empleado o servidor, en el caso de los organismos públicos. Como esto no se ha practicado, por negligencia de la organización y/o desconocimiento

de los profesionales, todavía queda la alternativa de delimitar e implantar un programa de preparación, orientación o educación para jubilación en los modelos de ayuda prestada al final de la carrera, aunque no sea el procedimiento ideal. Este programa ayuda en la promoción del autoconocimiento y de los propios cuidados, del reconocimiento de potencialidades y limitaciones, en la prevención de posibles conflictos y, en particular, en el apoyo para que los jubilados planifiquen su futuro.

No querer jubilarse y postergar el retiro, dentro de lo que es por ley, sabemos que también tiene sus significados y, por supuesto, sus consecuencias para el individuo, grupo de trabajo, organización, familia, contexto social inmediato y sociedad. Implica, otra vez, atención por parte de los psicólogos en el ejercicio en las organizaciones. Una primera alerta al respecto, en razón de los estereotipos difundidos en la cultura brasilera, sobre que los trabajadores de más edad son vistos como un problema (o hasta estorbosos) más que un potencial a ser preservado. Persiste el mito de las dificultades de aprendizaje, mientras que se acumulan pruebas de que en condiciones sanas de desarrollo, el cerebro no solo no se vuelve más lento con el pasar del tiempo, como puede mejorar su funcionamiento, a la medida que más y más conexiones son efectivas. Se diferencian dos modelos de filosofías para las prácticas de gestión de los trabajadores y de su proceso de envejecimiento: el modelo de desprecio y el modelo de la conservación. Uno presupone el descenso o declive a partir de la mitad de la carrera. Y el otro valoriza los trabajadores para la organización desde que sean bien dirigidos y educados. Reconocer, respetar y educar a las personas más viejas propicia cimientos culturales para la planeación de las condiciones de trabajo adaptadas a ellas. Moldear las condiciones puede permitir la adecuación a sus necesidades: trabajo de medio tiempo, horarios flexibles, teletrabajo entre otras. Finalmente, investigar las razones por que los trabajadores de más edad deciden jubilarse y los motivos por los cuales se quedan en las organizaciones puede proveer elementos relevantes para el ejercicio profesional del psicólogo.

El segundo trecho transcrito a continuación, fue preparado por Zanelli, Silva e Tordera (2013, p. 662-664).

La investigación sobre la gestión de personas ha puesto de manifiesto que las prácticas que generan inversión en los trabajadores y reconocen las contribuciones de los mismos se asocian con altos niveles de compromiso y con mayor retención de trabajadores (Paré y Tremblay, 2007). Sin embargo, existen pocas investigaciones enfocadas específicamente para el análisis de su impacto sobre los trabajadores de más edad (Armstrong-Stassen, 2008). De hecho, parece que en general, en las organizaciones las prácticas destinadas a estimular el desempeño de los trabajadores con edades avanzadas

son reducido al mínimo (Potocnik, Tordera e Peiró, 2009). Esas prácticas pueden ser expresadas por medio de acciones organizacionales, como lo es la limitación de las responsabilidades del trabajador más viejo en el ámbito de la organización, evaluaciones negativas de su desempeño, incentivos para su jubilación anticipada, implementación de políticas y prácticas poco sensibles a su situación, limitaciones al acceso de educación y desarrollo de carrera, trabas en la contratación o promoción del trabajador con más edad u otros aspectos (Hedge, Borman e Lammlein, 2006).

Debido a los pocos estudios existentes, la mayoría de las sugerencias sobre las prácticas de gestión humana destinadas a las personas más viejas se vuelven pre-escritas y orientadas a dos frente: construir una cultura que valoriza las personas de más edad y sus experiencias (consideraciones, reconocimiento y formación) y promover la flexibilidad en la planeación de los puestos de trabajo para adaptarlos a las necesidades de esos trabajadores (Dychtwald, Erickson e Morison, 2004). No se trata de inventar nuevas prácticas de recursos humanos, pero si de orientarlas hacia valores relacionados con la edad y que evite prejuicios y la subsiguiente discriminación que ellas producen. En cuanto a la mayor flexibilidad en el trabajo, una posibilidad es la de proponer proyectos que permitan al trabajador de más edad posibilidades de adaptación a sus propias necesidades (horarios flexibles, trabajo de medio tiempo, teletrabajo, etc.).

Una de las pocas investigaciones empíricas en que se analizó la influencia de las prácticas de gestión de personas sobre la decisión de permanecer en las actividades laborales (Armstrong-Stassen, 2008) evidencia que son las prácticas destinadas al reconocimiento y respeto a los trabajadores de más edad las que tienen mayor influencia, seguidas por la existencia de incentivos y opciones de trabajo flexible. Las prácticas de entrenamiento y desarrollo profesional parecen tener poca importancia. Sin embargo, todavía son pocas organizaciones que usan tales acciones. Las razones por las cuales tales prácticas no se utilizan parecen estar relacionadas con tres factores: la existencia de estereotipos no fundamentados sobre los trabajadores de más edad; la ausencia de investigaciones enfocadas más en los motivos por los que los trabajadores de más edad salen de las organizaciones y las razones por las que se quedan, y la falta de conocimiento sobre cómo implementar esas prácticas de gestión de personas (Armstrong-Stassen, 2008).

El segundo conjunto de prácticas está orientado a la flexibilización del proceso de transición hacia el post-carrera mediante diversas estrategias para evitar elegir entre una situación de todo o nada (activo o jubilado). Una de las que ha recibido más atención en las últimas décadas es el trabajo puente (bridge employment). El trabajo puente hace referencia al puesto



de trabajo en el que se encuentra un trabajador, una vez que ha dejado la principal carrera a lo largo de su vida, hasta que él finalmente se retira. Los trabajos puente, en general, son considerados como puestos con más bajo status y salario en relación a los que la persona tuvo anteriormente (Feldman, 1994). Sin embargo, este concepto podría cambiar. Los trabajos puente pueden representar una alternativa para las personas que todavía pueden y desean seguir trabajando, dando una contribución valiosa, pero que prefieren darla por medio de actividades distintas de su carrera profesional. Los trabajos puentes, en general son considerados como puestos con bajo nivel de status y salarios, en relación a los que las personas tuvieron anteriormente (Feldman, 1994). Sin embargo, este concepto podría ser transformado. Los trabajos puente representan una alternativa para las personas que aún pueden y desean continuar trabajando, dando una contribución valiosa, pero que prefieren darla por medio de actividades distintas a su carrera profesional.

Una alternativa que se caracteriza como flexible es la jubilación parcial (partial retirement). Lo que supone trabajo de medio tiempo, con la entrega de una pensión reducida (Kantarci, Van Soest, 2008). Un tipo específico de jubilación parcial es la jubilación progresiva (flexible retirement). El Tesoro de la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2011) define la jubilación progresiva como la limitación gradual de las horas de trabajo para los trabajadores de mayor edad. En este sistema, el empleo de medio tiempo se utiliza como una transición gradual de la vida laboral activa para la jubilación integral. En Holanda, el trabajo de medio tiempo para los trabajadores de mayor edad ha demostrado posee un efecto preventivo sobre la posibilidad de que los trabajadores tengan sobre carga, permitiendo que ellos mantengan sus puestos de trabajo. Además, también previene algún tipo de accidente o de enfermedad profesional y, por lo tanto, las jubilaciones anticipadas por incapacidad de trabajo, lo que produce un aumento en la participación de los trabajadores en actividad laboral y en la proporción de personas activas en relación con las inactivas (Buck e Dworsak 2003). Sin embargo, también se han elevado voces de críticas sobre esta forma de transición a la post-carrera. Efectivamente, se ha observado que el uso del medio tiempo para trabajadores que no tienen ningún impedimento en trabajar tiempo completo, en realidad, puede estar acelerando la jubilación.

Específicamente, en el ejercicio de las alternativas de actividades especializadas, tanto para la permanencia del vínculo de adulto mayor en la organización donde trabajan para la apertura de puestos, selección y entrenamiento de adulto mayor de la comunidad externa, hay aspectos que deben

ser observados. Monge, Uva, Serranheira, Leite, Prista & Santos (2011, p. 49-57) admiten que existen implicaciones y desafíos para la salud y la seguridad del trabajador mayor, resumiendo se presentan las competencias necesarias del psicólogo:

- El hecho de que las funciones cognitivas sean afectadas en menor medida por la edad, se refleja en la ausencia de diferencias significativas en la productividad, esto verificado en la comparación con trabajadores nuevos, incluso en el caso de tareas de exigencia alta (Spirduso, 1995).
- Es importante considerar que existe una gran variabilidad individual cuando la población trabajadora, en particular la adulta mayor, es analizada en términos de capacidad física o mental que depende fundamentalmente de la adopción de estilos de vida saludables.
- Las vulnerabilidades desencadenadas por el envejecimiento no son generalizables, dependiendo del individuo y de varios factores de naturaleza diferenciada presentes en la situación de trabajo. El análisis de la situación individual del trabajo es, entonces, obligatorio, y debe implicar diversas variables, en particular estas, entre otras:
  - Factores humanos como la condición de salud, la capacidad física, mental y de interacción social, la motivación y el nivel educativo;
  - Factores relacionados con las propias tareas solicitadas (exigencia físicas, cognitivas y sociales);
  - Factores relacionados con la concepción y en consecuencia la adaptación del puesto de trabajo y del dispositivo técnico al trabajador;
  - Factores ambientales (ruido, calor, humedad, polución)
  - Factores organizacionales (jerarquías, autonomía, horarios)
- Los constantes y rápidos cambios en la naturaleza del trabajo son impuestas a un ritmo tal que frecuentemente se encuentran inadecuadas de cara a las características/recursos de los trabajadores, provocando dificultades de adaptación al trabajo, más evidentemente en los trabajadores de mayor edad, lo que motiva el retiro precoz de la vida activa (antes de los 55 años).
- Aumento de la población mayor en actividad debe conducir a los RRHH y SSOs [Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional] a adoptar nuevos conceptos y procedimientos en lo que compete:
  - A la noción de límite de edad,
  - A los programas de vigilancia médica
  - A la promoción de la salud,
  - A la adecuación de la tarea y del puesto de trabajo al trabajador,
- ...el sostenimiento de la capacidad de trabajo (work ability) y la consecuente mejora de la empleabilidad del trabajador adulto mayor,



exige, de cara a los componentes la definición de líneas de acción y la posterior adopción de medidas que posibiliten la consecución de los fines pretendidos.

- Además de la vigilancia médica, el abordaje de los RRHH y SSOs puede implicar otras variables, a nivel de la situación individual de trabajo, evidenciándose como esenciales las siguientes:
  - La promoción de estilos de vida saludable en el lugar de trabajo, como condición esencial de la promoción de la salud, de la reducción de los factores de riesgo y de los provocados por el envejecimiento. Además de los programas regulares de ejercicio físico, ligero o moderado, debe ponerse atención especial a otros factores de riesgo modificables, como el tabaquismo, la alimentación y el stress;
  - La autonomía en relación a la ejecución de las tareas debe ser incentivada y evitar ritmos que exijan una respuesta rápida. La posibilidad de pausas individuales más frecuentes debe ser considerada;
  - La reducción de carga física por el uso de dispositivos mecánicos que impliquen una disminución sustancial del empleo, de la fuerza muscular y del número de horas de trabajo;
  - La optimización ergonómica del puesto de trabajo, con especial relevancia para lo que muchos autores denominan de “age ergonomics”, y para la posibilidad de posturas adecuadas durante la ejecución de la tarea;
  - La implementación de programas de control ambiental en lo referente al mantenimiento de niveles adecuados de ruido, iluminación, temperatura y humedad.
  - La ejecución de programas de formación continua;
  - La práctica a nivel organizacional, la adopción de horarios de trabajos flexibles o parciales, de ciclos de producción cortos y la reducción del trabajo nocturno.

Con base en las afirmaciones transcritas, no se evidencian vulnerabilidades diferenciadas del trabajador adulto mayor para la gran parte de las atribuciones de tareas y responsabilidades al punto de justificar la exclusión de esta etapa contingente del mundo laboral. Permanecen restricciones de naturaleza física cuando las exigencias son elevadas o, en algunas ocasiones, de rapidez de las respuestas en las demandas cognitivas. Por otro lado, para muchos existen ventajas proporcionadas por la experiencia y aprendizajes adquiridos en la comprensión y resolución de problemas.

Todos los grupos etarios poseen limitaciones y ventajas. Es claro que las restricciones de los adultos mayores son características de esta etapa de la

vida, pero es necesario ponderar caso por caso. Un adulto mayor de 85 años, por ejemplo, en buenas condiciones de adaptación a sus actividades, puede tener desempeño superior a otro, de 65 años, con menos capacidades de adaptación. Analizar cada caso y sus contingencias es crucial para la adecuación y/o reacomodación en un puesto de trabajo, incluso cuando el trabajador adulto mayor pasará menos tiempo en las actividades o si las exigencias fuesen menores, si así lo fueran.

### FINALIZANDO

La capacidad de juicio crítico puede hasta ampliarse en la medida que maduramos, porque es posible desarrollar nuevas estrategias auto correctivas de lo aprendido. Los aprendizajes pueden ser continuamente perfeccionados, siempre que existan condiciones saludables, es decir, de interacciones apropiadas al contexto físico e psicosocial y con bases orgánicas consecuentes. Eso es contrario al concepto ampliamente difundido de que el desempeño necesariamente decae.

Son innumerables los ejemplos de personas que iniciaran emprendimientos, no solo comerciales, después de los 60 años de edad, o que se mantienen satisfactoriamente productivas en la madurez. Sin embargo, podrían ser citados, Oscar Neimeyer, arquitecto brasilero de renombre internacional, continuo produciendo sus obras después de cumplir 100 años de vida. Además, en Brasil al 2010 más de 23 mil personas superaron los 100 años de vida (Oliveira 2010).

Sabiendo que el individuo no es el único responsable por las adaptaciones contingentes al proceso de envejecimiento, las organizaciones de trabajo –en especial, por medio de las actividades del profesional psicólogo– en la perspectiva de la promoción de calidad de vida en la tercera edad, están relacionadas al compromiso social de contribuir por el posible bienestar en los que anhelan desvincularse por tiempo de servicio y contribución (jubilación), sin embargo, también es necesario identificar a los que quieren y por qué quieren permanecer. Además de solo identificar esos trabajadores, es un deber validar y planear condiciones de adaptación, teniendo en cuenta los estereotipos que circundan el fenómeno y las múltiples variables que determinan el bienestar del adulto mayor que permanece trabajando.

Las consecuencias por las fallas en las responsabilidades concernientes al cuidado que el trabajador adulto mayor requiere son previsibles. Los daños derivados de las desadaptaciones repercuten en diversos ámbitos, desde los padecimientos individuales hasta los conflictos familiares e desgastes comunitarios. Esos fenómenos psicosociales repercuten en gastos que los

servicios públicos de salud eventualmente tendrán y, sin duda, en las pérdidas que la propia organización podrá tener en términos operacionales y económicos, sin mencionar otras, como la irresponsabilidad social que será proyectada.

## REFERENCIAS

- Alcântara, A. O. (2016). Da política nacional do idoso ao estatuto do idoso: a difícil construção de um sistema de garantias de direitos da pessoa idosa. In: Alcântara, A. O.; Camarano, A. A.; Giacomini, K. G. (Orgs.). *Política nacional do idoso: velhas e novas questões*. Rio de Janeiro: Ipea.
- Anaut, M. *La résilience: surmonter les traumatismes*. Paris: Editions Nathan, 2002.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers— And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 334-352.
- Brasil (2003). *Estatuto do idoso*. Brasília: Ministério da Saúde.
- Brasil (2006). *Envelhecimento e saúde da pessoa idosa*. Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Atenção Básica.
- Brasil (2013). *Plano Mais Brasil. PPA 2012-2015: Agendas transversais-monitoramento participativo. Pessoa idosa, ano base 2012*. Brasília: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.
- Buck, H.; Dworsak, B. (2003). *Aging and work in Europe: strategy at company level and public policies in selected European countries*. Stuttgart: German Federal Ministry of Education and Research.
- Dychtewald, K., Erickson, T., y Morrison, B. (2004) It's time to retire. Retirement. *Harvard Business Review*, 82(3):48-57.
- Feldman, D. (1994). The decision to retire early: a review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19(2), 285-311.
- Fontaine, R. (2000). *Psicologia do envelhecimento*. Lisboa: CLIMEPSI Editores.
- Hedge, J.W., Borman, W.C., y Lammlein, S.E. (2006). *The aging workforce. Realities, myths, and implications for organizations*. Washington: American Psychological Association.
- Huenchuan, S. (2009). *Envejecimiento, derechos humanos y políticas públicas*. Santiago de Chile: Cepal.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007). Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira 2007. *Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica*, n. 21. Rio de Janeiro: IBGE.

- Kalache, A. Prefácio (2012). In: França, L.; Stepansky, D. (Orgs.). *Propostas multidisciplinares para o bem-estar na aposentadoria*. Rio de Janeiro: Quartet: FAPERJ.
- Kantarci, T; Van Soest, A. (2008). Gradual retirement: preferences and limitations. *Economist (Leiden)*, 156( 2), 113-144.
- Miranda, G. M. D.; Mendes, A. C. G.; Silva, A. L. A. (2016). O envelhecimento populacional brasileiro: desafios e consequências sociais atuais e futuras. *Rev. bras. geriatr. gerontol.*, 19(3). Acesso em 08/06/2017. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232016000300507&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232016000300507&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Monge, J.; Uva, A. S.; Serranheira, F.; Leite, E.; Prista, J.; Santos, C. S. (2011). O trabalhador idoso: que desafios e implicações nas situações de trabalho? E para a Saúde e Segurança do Trabalho? In: Uva, A. S. (Ed.). *Trabalhadores saudáveis e seguros em locais de trabalho saudáveis e seguros*. Lisboa, Petrica Editores.
- OIT – Organización Internacional del Trabajo, 2011. *Tesouro de la OIT*. Acesso em 08/06/2017. Disponível em <http://ilo.multites.net/defaultes.asp>
- Oliveira, N. (2010). *Mais de 23 mil brasileiros têm idade acima de 100 anos*. UFJF-Universidade Federal de Juiz de Fora. Laboratório de Demografia e Estudos Populacionais. Acesso em 06/06/2017. Disponível em <https://www.ufjf.br/ladem/2010/11/30/mais-de-23-mil-brasileiros-tem-idade-acima-de-100-anos/>
- Organização Pan-Americana da Saúde (2005). *Envelhecimento ativo: uma política de saúde*. Brasília: World Health Organization.
- Paré, G.; Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3): 326–57.
- Paula, M. F. (2016). Os idosos do nosso tempo e a impossibilidade da sabedoria no capitalismo atual. *Serv. Soc. Soc.* [online], 126, 262-280. Acesso em 08/06/2017. Disponível em <http://ref.scielo.org/53qc94>
- Potocnik; K, Tordera, N.; Peiró, J. M. (2009) The role of human resource practices and group norms in the retirement process. *European Psychologist*, 14( 3), 193- 206.
- Raichelis, R. (2016). Envelhecimento e capitalismo [online]. *SciELO em Perspectiva: Humanas*. Acesso em 01/06/2017. Disponível em <http://humanas.blog.scielo.org/blog/2016/08/26/envelhecimento-e-capitalismo/>
- Ribeiro, P. R. O. (2016). A judicialização das políticas públicas: a experiência da central judicial do idoso. In: Alcântara, A. O.; Camarano, A. A.; Giacomini, K. G. (Orgs.). *Política nacional do idoso: velhas e novas questões* Rio de Janeiro: Ipea.
- Silva, M. R. F. (2016). Envelhecimento e proteção social: aproximações entre Brasil, América Latina e Portugal. *Serv. Soc. Soc.* [online], 126, 215-234. Acesso em 01/06/2017. Disponível em <http://ref.scielo.org/9pnt7h>

- Singer, P (2002). *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Sorensen, O.B.; Buhl, O. (2007) The interplay of retirement systems, social security systems labour market policies and taxation in shaping retirement patterns. *Social Security Essentials. Technical report n 11*. International Social Security Association. Acesso em 08/06/2017. Disponível em [www.issa.int](http://www.issa.int)
- Spiriduso, W. *Physical dimensions of aging*. Champaign: Human Kinetics, 1995.
- Zanelli, J. C. (2012). Processos Psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 329-340.
- Zanelli, J. C. (2016). A aposentadoria sob duas perspectivas e o exercício profissional do Psicólogo. In: Artigos. Site da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Acesso em 08/06/2017. Disponível em <http://www.sbpot.org.br/publicacoes/artigos/a-aposentadoria-sob-duas-perspectivas-e-o-exercicio-profissional-do-psicologo/>
- Zanelli, J. C.; Silva, N.; Soares, D. H. (2010). Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: Construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed.
- Zanelli, J. C.; Silva, N.; Tordera, N. (2013). Orientação para aposentadoria e gestão de pessoas nas organizações. In: Borges, L. O.; Mourão, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed.



**PROCESOS DE INCLUSIÓN SOCIAL DE DESMOVILIZADOS  
EN COLOMBIA DESDE LA LÓGICA DEL TRABAJO.  
UNA REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y POLÍTICAS  
DE LO COMÚN EN PROCESOS DE PAZ Y REINTEGRACIÓN SOCIAL**

*Lennin Yair González Sánchez\**

**RESUMEN**

Opciones distintas al empleo se convierten en una necesidad cada vez más fuerte al hablar de integración social y laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley. Las razones obedecen a que las opciones de empleo en regiones, municipios y sectores rurales, son cada vez más difíciles de conseguir y de sostener para quien decide dejar las armas. El papel de la psicología de las organizaciones y del trabajo es de suma importancia tanto para una lógica de empleo como para promover proyectos productivos, ya que políticas de ingreso a organizaciones y propuestas en regiones apartadas del país requieren de profesionales en psicología, de otras disciplinas y ciudadanos cada vez más activos en ejercicios y procesos de participación política. Políticas que surjan de lo común hasta convertirse en políticas públicas puede ser una propuesta que complementa las actuales en materia de inclusión e integración laboral y social.

**Palabras clave:** políticas públicas, políticas de lo común. Desmovilizados, participación ciudadana.

---

\* Universidad Piloto de Colombia, Colombia. yair-gonzalez@unipiloto.edu.co

## PANORAMA DEL PROCESO DE REINTEGRACIÓN

El proceso de reintegración de desmovilizados en Colombia en las últimas décadas, ha sido uno de los procesos más complejos que ha atravesado la nación; también uno de los que más ha provocado interrogantes por la dimensión y responsabilidades que ha generado para el Estado y la sociedad civil. Pero al mismo tiempo abre un abanico de posibilidades, tanto para quienes decidieron dejar las armas como para la sociedad en general. La inserción social presenta el reto de lograr que un ser humano que ha estado inmerso en una lógica de guerra y de lucha armada, se incorpore a otras lógicas que le han sido ajenas, e incluso contrarias a su ideología o historia dentro de un grupo armado ilegal en particular. De tal manera, que un día que pareciera ser cotidiano para el resto de población civil, puede llegar a ser uno de los más grandes retos para quien decide desmovilizarse. Esta problemática social presenta muchas aristas, una de ellas es la respuesta que ha tenido el Estado colombiano para atender a dicho fenómeno que según cifras de la ACR (Agencia Colombiana para la reintegración Social) son más de 58.000 personas al año 2016.

En razón a lo anterior, las condiciones de trabajo a las que pueden enfrentarse los excombatientes de la guerrilla de las FARC y posiblemente de la guerrilla del ELN en un futuro próximo, una vez se implementen los acuerdos de paz correspondientes; se convierte en uno de los retos más difíciles que tenemos como sociedad en Colombia. Por tanto, la visión particular de este trabajo, no se enfoca en ir en contra de políticas que acompañan al desmovilizado o excombatiente en la búsqueda y consecución de empleo. Busca reconocer otras posibilidades de trabajo y ampliar la visión que del mismo se tiene en sectores oficiales. Ya que si bien el empleo permite formalizar la fuerza laboral de un ciudadano, no es la única y quizá la mejor manera de reinserción social, pues en muchas ocasiones las condiciones laborales no son las mejores, lo cual puede generar abandono y rechazo a dicha formalidad. Por otro lado, se encuentran posibilidades en las regiones, que por un lado descentran la migración a las grandes capitales en las que las condiciones de vida son precarias; y por otro aprovechan los recursos geográficos, físicos, humanos y la diversidad de oportunidades en lo municipal y lo rural que ofrece nuestro país.

Nuevas formas de trabajo diferentes al empleo, es una propuesta alterna de inserción social que debe analizarse muy bien, ya que a nivel regional las oportunidades de ser empleado son muy bajas o nulas tanto para población de excombatientes, o desmovilizados como para campesinos y población rural. Es decir que en general tanto quien habita zonas rurales como desmovilizados que pueden desarrollar proyectos rurales comparten



una situación en común, la cual puede ser atendida desde políticas inclusivas que logren no solo conciliar sino generar sinergia entre diferentes actores del conflicto armado en Colombia.

Análisis de casos como el de “Valle en Paz<sup>21</sup>” cuya misión como entidad privada sin ánimo de lucro, es contribuir a procesos de paz en Colombia; ha presentado desde el año 2000 un modelo que resulta novedoso, incluyente y en donde ciudadanos, entes gubernamentales, ONGs y población civil coexisten de manera cooperativa para la consecución de proyectos en común. De tal forma es la sinergia que han logrado, que antiguos enemigos, ex-miembros de grupos armados que combatían por el control territorial de ciertas zonas, son ahora parte de una comunidad productiva, rompiendo cadenas de violencia y promoviendo una organización social y económica que responde a los retos propios de un posconflicto con un modelo propio de gestión. Con base en esto, las posibilidades de crecimiento rural, basados en proyectos productivos son reales y posibles, pero requieren de procesos de enlace: Estado, población civil, empresa privada y organismos nacionales e internacionales de cooperación.

Este tipo de comunicación y enlace entre diferentes organismos públicos y privados, requiere una coordinación particular debido a que las formas de administrar y gestionar el trabajo son muy distintas entre ellas, tanto por condiciones objetivas como salarios, horarios, normas o reglamentación, como por aspectos más de tipo subjetivo y cultural como imaginarios sociales que se pueda tener de desmovilizados de grupos armados y estereotipos sobre el servidor público entre otros. En este sentido, si se busca un acercamiento entre dichos organismos producto de una intervención o gestión estatal como efectivamente se ha hecho desde la ACR se debe tener en cuenta, que hace parte de una política pública particular. Por ende y propio de toda política pública cada aspecto relacionado con la misma es susceptible de mejorar. Para este propósito, es importante analizar definiciones de política pública, modelos y enfoques de la misma que más se ajusten a este fin. En tal sentido, se expondrán elementos de orden teórico para cada uno de estos elementos.

## POLÍTICAS PÚBLICAS

Las políticas públicas de inserción social en Colombia, tradicionalmente se han formulado desde esquemas que generan u obstaculizan la

<sup>21</sup> Valle en Paz es una corporación privada sin ánimo de lucro que fue creada en el año 2000 con el objetivo de contribuir a la construcción de paz en Colombia por medio de la generación de oportunidades de desarrollo en comunidades campesinas del suroccidente afectadas por el conflicto armado.

participación ciudadana, basados en lógicas tecnocráticas<sup>22</sup>. Esto en cierta medida ha frenado el desarrollo de acciones colectivas, rurales y cívicas en la transformación social del país, particularmente sobre inserción laboral de personas desmovilizadas de grupos al margen de la ley. Por ende, el país se enfrenta a un reto de enormes proporciones, puesto que las capitales de departamentos y la mayoría de municipios no cuentan con la infraestructura necesaria para garantizar proyectos productivos o apalancar proyectos de emprendimiento a estos desmovilizados.

Según Hugh, (1972), la política pública son “acciones adelantadas bajo la autoridad de los Gobiernos, definición clásica que resulta muy amplia y que termina por asumir cualquier tipo de acción por parte de un solo sector”. En este caso, la acción del poder ejecutivo, aislando y no reconociendo la participación política y ciudadana. Por otra parte, Meny & Thoenig (1992) consideran que una política pública se presenta bajo la forma de un conjunto de prácticas y de normas que emanan de uno o varios actores públicos. Definición importante en la medida en que integra lo público y actores que no necesariamente dependen del gobierno.

Velásquez, (2009), propone que “política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática”. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar. La definición propuesta reconoce el aspecto político de las políticas públicas, pero no confunde estos dos fenómenos.

En el idioma español, la palabra política expresa, por una parte, *el arte y la ciencia de gobernar*, de adquirir el poder en la toma de decisiones, de producir consensos; por otra, la política como proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, conducido por autoridades públicas con el fin de solucionar o prevenir situaciones definidas como problemáticas. En lengua inglesa, existe una marcada diferencia pues se emplea una palabra diferente para cada connotación: “politics” para el arte y la ciencia de gobernar; “policy” para el proceso que busca intervenir en las situaciones definidas como problemáticas. Quizá una definición integral de política pública es en donde se integre tanto lo político como lo público pues las dos están funcionando en la esfera de la política pública.

---

<sup>22</sup> Modelos de política pública marcados por el uso de instrumentos de corte cuantitativo. Se caracterizan por ser construidos desde una lógica basada en modelos de ingeniería y con un esquema basado en planeación, ejecución y evaluación de política pública, desconociendo a actores sociales, redes y participación ciudadana activa.

De ésta forma, las definiciones han venido cambiando en un proceso histórico, debido a la importancia de componer cada vez más aspectos sociales, técnicos y de orden científico, pero también filosófico. Teniendo en cuenta lo anterior, se asume en la presente ponencia la definición que propone Pedro Medellín,

La estructuración de las políticas debe ser comprendida como el producto de un intenso proceso político a través del cual emergen y toman forma los proyectos e intereses de agentes (individuos), agencias (instituciones) y discursos (síntesis de la interacción entre agentes y agencias) en pugna por imponer un determinado proyecto de dirección política y de dirección ideológica sobre la sociedad y el estado que son gobernados Medellín (2004).

La anterior definición implica una interlocución activa entre actores implicados en el abordaje y/o resolución tanto de la problemática que origina o propicia la política pública como las tensiones e intereses que se desarrollan en dicha problemática. Es decir que una política pública no necesariamente parte de un consenso y requiere la comunicación, participación y debate entre individuos, colectividad, instituciones y discursos.

## ENFOQUES DE POLÍTICA PÚBLICA

### Enfoque basados en redes

Es importante comprender que los enfoques son una manera de abordar y desarrollar una política pública. Según (Kenis 1991) “las redes de política son entendidas como una nueva forma de gobierno –la gobernanza– que refleja el cambio de naturaleza en las relaciones entre Estado y sociedad. Por consiguiente, las redes de política son mecanismos de movilización de recursos políticos, en temas en los cuales las capacidades y la información necesaria para formular, decidir o implementar planes de acción pública son diseminadas entre muchos actores públicos y privados. Lo importante de señalar en este modelo, las redes de actores establecen un puente entre jerarquías administrativas y la lógica del mercado.

Este modelo en comparación con los anteriores, descentra el análisis del Estado como actor único y exclusivo en el adelanto de políticas públicas y permite ver el tejido estructural entre actores de diferentes estamentos no solo estatales sino privados y sociales; marcando una atenuación de la frontera entre lo privado y lo público debido en parte a una fragmentación del Estado pero también a una transnacionalización de políticas nacionales. Con base en este modelo y de actuarse según este enfoque,

los costos en la formulación de la política pública serían más altos debido a que implica aspectos como concertación, participación o tiempo, pero reduciría los costos de implementación, pues las políticas tendrían mayor legitimidad gracias a las redes que participaron en la elaboración de dicha política pública, los mismos que eventualmente participan en la implementación lo que reduce la separación entre formuladores e implementadores.

El éxito de una política pública basada en redes no es fácil de determinar anticipadamente. Principalmente este modelo ofrece unas herramientas para describir y explicar los procesos de políticas públicas, de tal modo que procesos de inclusión social necesitarían de manera activa la participación de los mismos desmovilizados en los lugares o campos particulares en donde se promuevan dichas lógicas. En resumen, si se desarrollara una un enfoque basado en redes, un modelo menos tecnócrata, menos burocrático y más participativo con actores implicados en la concepción y desarrollo de la misma política pública de la cual son afectados, el enorme potencial de cambio y transformación social haría de la inclusión no un mandato, sino una realidad social.

Por tal motivo, lograr superar la lógica de la empleabilidad como la única forma para desarrollar políticas laborales, es un reto para disciplinas como la psicología, pero en general para todas las ciencias sociales. Así mismo, es pertinente reconocer otras posibilidades de gestionar medidas de respuesta social, comunitaria y gubernamental a esta necesidad; más aún, cuando se trata de asuntos de orden regional o local. El anterior enfoque sirve como un puente que comunica con la perspectiva trabajada en esta ponencia sobre políticas de los común (revisar Figura 32). Es decir, políticas públicas que llegan a darse como tal desde las mismas comunidades y desde los mismos actores sociales en donde la participación política y ciudadana es un factor indispensable para que logren desarrollarse. Por tanto nacen como políticas comunes y se convierten en públicas.

Con base en lo planteado, éste trabajo busca reconocer qué otros caminos pueden ser mejores vías de desarrollo social, productivo y laboral para personas desmovilizadas en algunas zonas de Colombia alternos a la lógica de empleo; pero este planteamiento no choca con las actuales políticas, sino las complementa con una propuesta que parte de la misma comunidad y no solo es su destino final. Al mismo tiempo se busca revisar el desarrollo de la informalidad como consecuencia de políticas públicas que no responden a las necesidades y características propias del fenómeno social, ni a los intereses y expectativas de sus protagonistas.

## POLÍTICAS DE LO COMÚN

(Holder y Flessas, 2008) citados por Barbieri (2014) plantean que “lo común, los *commons*, el “procomún”, los bienes comunes e incluso *comunalizar*, son palabras que se repiten en múltiples foros desde hace un cierto tiempo”. Estas palabras, surgen no sólo como conceptos o categorías de análisis, sino también como poderosas herramientas de acción política, social y legal impulsadas por numerosos movimientos sociales de todo tipo y en diferentes espacios (ambiental, económico, urbano, digital, etc.) En aparatos burocráticos de Estados débiles a nivel institucional, caso de Colombia, existen procesos que tienden a consolidar una circularidad tal, que en el caso de atención a desmovilizados puede ser sinónimo de enmascaramiento o de ocultamiento estatal de una política pública fallida o con múltiples problemas. Aunado a esto, la falta de fuerza institucional para encarar la demanda en necesidades públicas como la salud, vivienda y educación de ésta población en particular, hace que el mismo Estado tienda a continuar en crisis por largos tiempos, incluso décadas como el caso de nuestro país.

En síntesis, instituciones que representan al Estado para atender las anteriores lógicas de salud, educación, y vivienda entre otros factores para población desmovilizada; como los ministerios, superintendencias, alcaldías locales, municipales, o gobernaciones, así como el poder legislativo y el poder ejecutivo, actúan después de ocurrido un error o un mal procedimiento, pero no buscan en la mayoría de casos, mejor atención o un mejor servicio. Esta reactividad y no proactividad parece ser un rasgo común en la actuación pública, así como una pasividad muy marcada en el caso de la ciudadanía. Peor aún, quienes están encargados de abordar o solucionar la problemática en muchos casos tampoco responden. ¿A qué se deben estas fallas?

Existe una noción cultural, en la que el ciudadano cede su responsabilidad en la búsqueda de alternativas o de soluciones a las instituciones que deberían responder por sus problemáticas. Otra posibilidad se daría al considerar lo público, como el espacio que no es “mío”, y por tanto al ser de otros, o de los demás, y “son ellos los que deben responder”. Como lo propone Roth y Molina, (2008) “aunque, idealmente, las políticas públicas deberían ser acciones para mejorar la condición humana y el ambiente, transformando el entorno y mejorando la distribución de los recursos y la riqueza, no siempre encarnan este propósito, siendo más bien acciones simbólicas (hacer creer que se actúa o que se va a actuar), inflexiones (no aptas para el contexto), programas rutinarios (repetición de acciones sin evaluación ni debate) o la no acción, que un gobierno asume para mantener el status quo”.

## **PAPEL DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL TRABAJO**

Tanto en la posibilidad de trabajar al interior de una organización de cualquier sector, con políticas de inclusión social no solo basadas en la posibilidad de disminuir impuestos por incluir población desmovilizada en sus nóminas; como en la posibilidad de promover escenarios de trabajo en los que las experiencias previas puedan servir como aporte social, y no sean un impedimento para hacer parte de una empresa u organización. El papel de la psicología organizacional y del trabajo es central. Aspectos como pruebas de corte psicométrico, de personalidad o psicométricas hoy en día son una de las barreras más marcadas de exclusión social y no dan una medida del entusiasmo y ganas de trabajar por sí mismos, por una sociedad o un país, que puede tener quien se desmoviliza de un grupo al margen de la ley. Por ende desde la revisión de estas pruebas, de la manera en cómo se entiende la paz en las organizaciones, así como la forma en la que se entiende la inclusión está relacionada estrechamente con la psicología de las organizaciones y del trabajo.

Esto a merita una psicología promotora y ejecutara de proyectos que involucren al Estado, la empresa privada o pública y a la demás población en una noción de paz activa en la que no se oculte obligatoriamente el pasado de un desmovilizado sino que se reconozca el mismo como transformador de la realidad de un país dividido y que no acepta la diferencia ideológica, política o de otra índole.

La posibilidad que existe en materia de una psicología que trascienda el papel tradicional al interior de una organización es más amplio y promisorio, ya que se abre el escenario interdisciplinar mucho más y el espectro de cambio que se puede dar con la comunidad. Acciones de participación ciudadana, propuestas de políticas de lo común (como la que se plantea en esta ponencia) permite ver que psicólogos políticos, psicólogos clínicos, psicólogos educativos y demás, tienen cabida en una psicología del trabajo. Esta, rompe con la noción de exclusividad a la hora de generar o jalonar proyectos productivos, proyectos de inversión nacional o extranjera y proyectos que permitan que la paz sea una actividad y no una idea ambigua y ajena. A continuación un esquema que logra visibilizar las diferencias entre políticas de los bienes comunes, en donde la cultura es un bien de todos y políticas de acceso. La diferencia central se ubica en que las políticas denominadas de acceso son un modelo más tradicional a de políticas públicas en donde lo público es de “otros” y regulado por el mercado y en menor medida por el Estado. Los bienes comunes son entendidos

como de “todos” y regulados por la conjunción de actores civiles, estatales, sociales, políticos y demás involucrados en el abordaje o solución de una problemática.

### ESQUEMA-POLÍTICAS DE LO COMÚN

**Tabla 16. Elementos principales de las políticas de acceso y las políticas de los bienes comunes**

	Políticas de acceso	Políticas de los bienes comunes	
Dimensión Simbólica - sustantiva	<b>Idea de la cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos, bienes y servicios públicos/privados.</li> <li>- Sistema productivo: creación, producción, distribución, consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienes comunes: recursos, normas, comunidades.</li> <li>- Sistema híbrido sin delimitación clara de roles.</li> </ul>
	<b>Lógica de justificación de la política pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distributiva: equilibrio del mercado.</li> <li>- Creación de sistema de identificación y promoción económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redistributiva: preservación y fomento de bienes comunes.</li> <li>- Retorno social: nuevas centralidades económicas, innovación social.</li> </ul>
	<b>Agenda principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta: difusión (equipamientos) y producción (industrias).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda: formación (usuarios), soporte (comunidades).</li> <li>- Interdisciplinar (tecnología, artes, educación, etc.).</li> </ul>
	<b>Capacidad de agencia de las políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema binario: estatal-mercantil, gobierno-mercado, publico-privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema híbrido: inclusión de comunidades, policentrismo.</li> </ul>
	<b>Rol en la creación de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la competitividad: interacción racional instrumental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la colaboración: responsabilidad colaborativa.</li> </ul>
	<b>Tipo de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativo: control vertical, departamentalización horizontal según subsectores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Político: reconocimiento de la interdependencia, garantía, transparencia.</li> </ul>
	<b>Instrumentos de relación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvención, mecenazgo, contratación directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondos de financiación colectiva, red distributiva, fideicomiso, capital riego.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Cultura, políticas públicas y bienes Comunes: hacia unas políticas de lo Cultural de *Nicolás Barbieri*, (2014).



En la anterior tabla, se puede apreciar, la diferencia entre las políticas de acceso público o políticas públicas desde una lógica racional tradicional; que supone la planeación, ejecución y evaluación desde parámetros instrumentales. Es decir políticas con poca participación de la ciudadanía. Por otro lado, la política de los bienes comunes, que denomina Barbieri, en donde las lógicas de acción colectiva complementan, reestructuran e incluso modifican parámetros de acción y de entendimiento de los alcances de una política pensada para los demás (todos).



**Figura 32. Ciclo de políticas de lo común**

Fuente: Elaboración propia.

Como un ciclo que se amplía con el tiempo, las políticas de lo común comienzan por problemáticas comunes hasta llegar a ser públicas. Paso a paso se escala hasta llegar a funciones de veeduría por parte de la misma



comunidad que promovió dichas políticas. Esto es contrario al esquema tradicional en donde la participación de la comunidad o de la ciudadanía es limitada. Desde un inicio lo común es el origen de discusiones y propuestas para el cambio o transformación, ya que de manera tradicional las políticas públicas en una idea de verticalidad de arriba (Estado-gobierno) hacia abajo (comunidad) son tan proclives a trámites amplios y burocratizados que limitan o coartan la misma esencia de la participación y movilización social, en este caso de inserción e integración social de desmovilizados.

Para el caso de regiones, municipios, localidades, departamentos y zonas veredales, ante una *problemática común* de trabajo con y para desmovilizados de grupos armados al margen de la ley; la misma comunidad tanto de ellos como desmovilizados como de quienes conviven con ellos pueden *participar* de manera abierta para generar propuestas comunes ante dicha situación. Al final debe lograrse un cambio ante dicha situación pues de darse o no, la veeduría activa estaría al tanto de la misma problemática y haría que se ejecuten, cumplan plazos, metas o acuerdos para dicho fin. Este modelo de acción de abajo-comunidad hacia arriba-Estado, es una propuesta que busca reivindicar derechos y deberes que tenemos a nivel constitucional como colombianos; desde principios de solidaridad y trabajo común.

### CONCLUSIONES

Por ende, las conclusiones de esta ponencia serían,

1. Las políticas públicas desde un esquema tradicional basado en la respuesta que da el Estado a problemáticas sociales, excluye la participación social, ciudadana y comunitaria. Por tanto políticas de lo común, es una propuesta que permite partir de las necesidades y de las experiencias de la misma comunidad hasta llegar a ser políticas que afecten a todos de manera más puntual y efectiva.
2. Las políticas públicas de inclusión laboral de desmovilizados requieren cambios estructurales para atender demandas en salud, educación, vivienda y trabajo pues han sido desarrolladas atendiendo con más urgencia al empleo como la principal manera de inclusión pero no necesariamente de integración.
3. Existen proyectos como “Valle en paz” que han sido alternativas distintas al empleo, para desmovilizados de grupos al margen de la ley, cuyo modelo es pertinente estudiar y explorar con el fin de revisar si es posible de replicar en otras regiones apartadas del país en donde las fuentes de empleo son mínimas.

4. La participación de los mismos desmovilizados es trascendental en la co-construcción de paz, de sociedad inclusiva y de un país que resigne el respeto por el otro, por la diversidad y por una integración activa en la sociedad y no solo en cifras y estadísticas.
5. El papel de la psicología del trabajo y de las organizaciones hoy en día es más importante que en su historia, pues las posibilidades de acción, de promoción y de propositividad son uno de los ejes de cambio social que requiere el país. La diversidad conceptual, metodológica y epistemológica son una fortaleza a la hora de enfrentar demandas sociales que buscan mayor equidad y transformación social.

### REFERENCIAS

- Barbieri, N. (2014). Cultura, políticas y bienes comunes: Hacia unas políticas de lo cultural. Instituto de Gobierno y Políticas Públicas. Universidad Autónoma de Barcelona. Vol. 1. N. 1- pp. 101-119.
- Hugh, H. (1972). Policy Analysis. *British Journal of Political Science*, vol. 2. N. 1.
- Kenis, P.; Schneider, V. (1991), "Policy networks and policy analysis: scrutinizing the a new analytical toolbox", En Marin, B; Mayntz R.(eds.) *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, Frankfurt: Campus.
- Medellín, P. (2004). La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad. Chile. Serie: Políticas Sociales, núm. 93, CEPAL).
- Meny, y., & Thoenig J. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona.
- Roth, A. y Molina G. (2008). *Políticas públicas en salud: aproximación a un análisis*. Facultad Nacional de Salud Pública. Universidad de Antioquia.
- Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto "política pública. *Desafíos*, Bogotá (Colombia), (20): 149-187, semestre I de 2009.

## EMPLEABILIDAD: TENDENCIAS EN INVESTIGACIÓN EN POT Y EN CIENCIAS SOCIALES

*Sigmar Malvezzi\**

### INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad de la sociedad ha impactado en el desarrollo de las ciencias, principalmente en las ciencias sociales que evolucionaron de la epistemología de las ciencias exactas para las ciencias humanas y de estas para las ciencias culturales. El surgimiento de conceptos como modernidad, globalización, sostenibilidad, emancipación, identidad, empleabilidad, contratos psicológicos y redes de flujos exponen esa evolución. La demanda de conocimientos progreso de la medición de causalidades fragmentadas para la identificación y evaluación de movimientos de contextos, imponiendo continuos desafíos a la investigación científica.

Tales demandas y sus desafíos estimularon la reflexión epistemológica que avanza en muchos aspectos, tales como el aprendizaje de utilización de la inferencia y del estudio de caso, entre sus herramientas de producción del conocimiento científico, como se puede observar en la evaluación de estimativas, hoy un tipo de dato, más y más demandado en la gestión de la sociedad y en la evaluación de la carrera profesional entendida como conjuntos de movilizaciones entre actividades, su ubicación y sus conexiones.

---

\* Universidade de São Paulo, Brasil. Sigmar@usp.br

La empleabilidad es un concepto reciente que explicita el avance de la ciencia en conexión con las demandas de la sociedad.

Le empleabilidad es un conocimiento estimado del individuo ubicado dentro de contextos pasados, presentes y futuros que instrumentaliza tanto el pragmatismo de decisiones en la gestión de personas, como el emprendimiento de la emancipación personal y la comprensión de los impactos de macro estructuras en los movimientos de poblaciones de trabajadores. Esa estimativa no es un dato, pero un conjunto integrado de diversos datos que permite la comprensión, previsión y manejo de contextos. La fragmentación de esos datos no permite la misma comprensión que su articulación en la totalidad de un contexto. La construcción de la sociedad en redes de flujos (Sutherland, 2015) requiere el conocimiento de movimientos, condición que no es posible a través de la fragmentación de los datos y causalidades. La empleabilidad nos es un concepto nuevo, pero su calificación como dato científico fue una demanda de la superación de su producción a través del conocimiento intuitivo, a partir de los años 1990.

### LA PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Expreso de forma genérica, el conocimiento es un conjunto ordenado de informaciones construido y continuamente reconstruido, que ofrece sentido para la comprensión del mundo, la sociedad, los eventos, las personas, del pasado, presente y futuro. El conocimiento ofrece las cadenas de causas y las cadenas de razones de los eventos. La humanidad aprendió a producir, organizar e integrar informaciones produciendo datos y la integración de estos en conocimiento. Este es una herramienta necesaria en la comprensión del mundo y de las personas. Como lo explica Bateson (1972). El conocimiento es el resultado del diálogo entre el movimiento inductivo de producción de nuevas causalidades y el movimiento deductivo del análisis de esas causalidades en confronto con las teorías (fundamentales, en el lenguaje de Bateson). Ese diálogo es apoyado en diversas operaciones (raciocinios lógico e intuitivo, observación, creación, etc.) que son habilidades derivadas de la memoria y de la imaginación.

La ciencia es una forma disciplinada de producción de conocimientos que representan el mundo de forma confiable y por esa propiedad quedó una herramienta tutelar de la acción humana. Hay muchas formas de conocimiento

- Tradicional/ Mítico/ Folclórico
- Teológico/ Místico/ Mágico
- Empírico / Analítico/ Científico

- Instrumental/ Substantivo/ Simbólico
- Racional/ Intuitivo
- Declarado/ Tácito/ Consensual
- Voluntario // Automático
- Consciente/ Inconsciente
- Popular/Conceptual/Técnico/Práctico
- Psicomotor (*embodied*)/ Cerebral (*enbrained*)/ Experiencia (*embedded*)/ Semántico (*encoded*).

Categorías distintas de conocimiento sostienen el amplio espectro de competencias humanas. Acciones como predicción, estimativa, creación, operación y evaluación requieren distintas categorías de conocimiento.

La ciencia es un conocimiento organizado por elementos tales como teorías, conceptos, datos, presuposiciones y constructos. Dentro de la ciencia surge el conocimiento técnico que es el conocimiento de las propiedades de los eventos, organizado de forma a facilitar su aplicación en las acciones. La técnica es creada para simplificar la aplicación de los conocimientos en la acción rutinaria. El conocimiento técnico es una arte (como llamado por muchos años, en diversos idiomas). No resulta solamente del conocimiento científico, pero también de las sensaciones, percepciones y experiencias. Por ese motivo, la técnica puede ser producida por la experiencia sin el recurso del conocimiento científico. Los artesanos desarrollan técnicas porque agregan nuevos procedimientos que enriquecen singularizando los productos hacia la construcción de algún estilo personal.

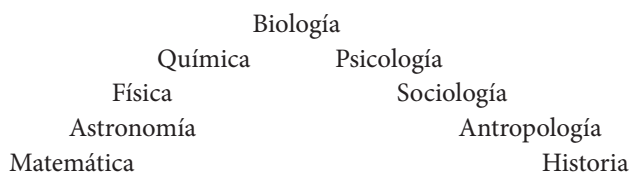
Resumiendo, con la ayuda de Aristóteles, el conocimiento del concepto de empleabilidad está ubicado en las dos categorías, ciencia y técnica. Como ciencia, la empleabilidad tiene la dimensión de universalidad, pero como técnica está integrado a las contingencias del acá y del ahora. La única contingencia de la ciencia está en su dependencia del lenguaje (exigencia de comunicación, de la demostración aprendizaje y validación). El lenguaje es una herramienta dotada de potencialidades para representar la realidad, pero por su dependencia de la semántica (las palabras son comprendidas por sus significados), permite la inducción para que el oyente comprenda su contenido en alguna particular dirección del sentido.

Las teorías son elementos confiables porque ofrecen apelo conceptual, consistencia interna y coherencia con la realidad. La formación del investigador científico es un entrenamiento para la utilización de su imaginación dentro de límites y fronteras de la consistencia lógica que la ciencia requiere entre sus contenidos y en su diálogo con la realidad.

La empleabilidad es un concepto. Aún no tiene propiamente una grande narrativa que sea un conocimiento que pueda se ubicar entre los “*fundamentales*” de Bateson. Es la representación de un dato que se puede utilizar con confianza y ha demostrado utilidad en la gestión de carreras, en la adaptación al trabajo y en la comprensión de procesos que mueven las relaciones con el trabajo.

### LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

La ciencia es una representación del mundo aplicada en amplia variedad de eventos y fenómenos en todas las áreas del saber humano. ¿Hay algún criterio para la identificación del conocimiento científico, cual sería ese criterio? o ¿existen diferentes criterios que se ajustan a los distintos objetos que constituyen los campos del saber? ¿En este caso, como dar cuenta de la universalidad? Granger (1993) contesta estas cuestiones diferenciando las ciencias por el criterio de la accesibilidad a su objeto, en línea con las tradiciones realista-objetivista y idealista-nominalista de la tradición filosófica.



Para Granger, el criterio del conocimiento científico es universal (*la representación precisa y confiable del mundo*) pero el acceso a distintos objetos es diferenciado para las ciencias. La tarea de la investigación es reproducir el objeto para viabilizar su estudio. Esa reproducción consiste en abstracciones susceptibles de vinculación con el mundo real, de acuerdo con procedimientos regulados por constataciones de los sentidos. Esa constatación es siempre sometida a la evaluación de la consistencia lógica. Las abstracciones dependen de la experiencia que nace de la observación que fundamenta la creación y exploración de esquemas, o modelos abstractos a través de la lógica, con apoyos diversos como el de las matemáticas. Estas condiciones permiten la deducción de propiedades que correspondan precisamente a las propiedades empíricas observables del mundo. La asociación entre esos esquemas, o modelos con la realidad organiza la ciencia le confiriendo confiabilidad.

Esos esquemas y modelos (teorías) son construidos a partir de los movimientos de los hechos del mundo. Tales movimientos informan las leyes a

las cuales el mundo está sometido. A partir de ellos es posible deducir nuevas leyes y fenómenos. Las teorías revelan los sistemas de fuerzas que movimiento el mundo. Ellas son representaciones que reducen la complejidad de esos sistemas de fuerzas por eso, son constantemente revisadas, enriquecidas y completadas. La comprensión de una teoría proviene de la identificación de los elementos de esos sistemas de fuerzas y las leyes que gobiernan sus movimientos. Los enunciados teóricos son presuposiciones asumidos como verdades provisionales definidas dentro del sistema de movimientos, por fuerza de la posibilidad de profundización de las investigaciones a partir de la evolución de las metodologías.

Esos enunciados siempre dependen de validación. La posibilidad de ser controlable es condición fundamental del conocimiento científico. Esta propiedad revela la importancia de la posibilidad de refutación (instrumento necesario en las ciencias), como otra condición del conocimiento científicos. ¿Cuál es el valor informativo de un hecho para refutar una teoría? ¿Una excepción sería suficiente para la negación de una teoría? Obviamente, muchas veces un hecho puede no refutar una teoría pero abre caminos para su reformulación. En las ciencias sociales (Psicología, Administración) las excepciones son frecuentes porque sus hechos son cargados de significados. Estos dificultan la aprensión de la relación lógica entre la realidad y su representación en teorías y conceptos.

La historia es una ciencia construida por vestigios que el investigador busca para construir las cadenas de eventos y las cadenas de razones que los explican. Su validación no proviene de las probabilidades (como en las ciencias empíricas), pero de la consistencia lógica entre los vestigios, causas y razones. Como tal, la historia es siempre una representación singular circunscrita a condiciones particulares de tiempo y de espacio. Situación análoga ocurre con ciencias que dependen del lenguaje, como la literatura, el psicoanálisis y la semiótica. A partir de esas constataciones es posible inferir que la ciencia es un fenómeno mucho más complejo para ser reducido a la verificación empírica. Esa complejidad pone la ciencia bajo la evaluación de la Filosofía. La reflexión filosófica problematiza los caminos que cada ciencia define para investigar su objeto. Ese cuestionamiento surge como factor crucial del alcance y de la confiabilidad de las metodologías construidas por las distintas ciencias.

Uno de los aspectos más evidentes de la ciencia es su objetivo de identificar las cadenas de hechos y buscar las cadenas de causas y de razones. Esta función no le da el derecho de ser prescriptiva. No es función de la ciencia ser prescriptiva, pero solamente explicativa. La acción humana es dependiente de la racionalidad científica pero igualmente de las racionalidades

moral y política. Además, la ciencia reconoce su dependencia de escojas y por eso se abre para la crítica y cuestionamientos por parte de otras formas de conocimiento.

Dentro de esas condiciones y perspectivas ofrecidas por las ciencias, hoy, la sociedad intenta comprender los movimientos dentro de si misma. Uno de tales movimientos proviene de la creación del profesional nómada. La inestabilidad de las demandas de competencias, de acciones y de los vínculos crea una condición semejante a la vida nómada. Los individuos son compulsoriamente obligados a continua adaptación de sus competencias, de sus referencias y de sus identidades para sobrevivir. Esa condición requiere la comprensión de sus posibilidades de enfrentamiento de su interface con el entorno actual y futuro. El concepto de empleabilidad fue una demanda de la vida nómada. Es un nuevo desafío para la Psicología porque es la investigación de estimativas dentro de ambigüedades e incertidumbres.

#### REFERENCIAS

- Bateson, G. (1972). Steps to an ecology of mind, Chicago, University of Chicago Press.
- Granger, G-G (1993). A ciência e as ciências. Brasil: UNESP - Fundacao para o desenvolvimento da o UNESP.
- Sutherland, Thomas (2015). Liquid Networks and the Metaphysics of Flux, Theory Culture & Society, 30(5), 3-23.



## LA ENFERMEDAD EN EL TRABAJO: NEOLIBERALISMO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

*Marilyn Vanegas García\**

### RESUMEN

La sociedad de rendimiento descrita por Byung Chul Han se caracteriza por las enfermedades neuronales y advierte que las transformaciones del mundo contemporáneo cambiaron la subjetividad al igual que las concepciones del mundo del trabajo por el impacto de las nuevas tecnologías, que se constituyen en el *panóptico digital*, que ya no disciplina al hombre desde fuera sino que lo hace desde adentro; es el sujeto mismo quien se autoimpone aumentar su rendimiento, el sujeto rompe con el tiempo de la *fiesta*, el tiempo de la contemplación pues a partir del uso de las tecnologías se hace disponible tiempo completo para maximizar su rendimiento, dando paso a las enfermedades neuronales como la depresión, trastorno límite de la personalidad, síndrome de fatiga por información, tecnoestrés y burnout. Estas enfermedades son ocasionadas en el trabajador por el imperativo del rendimiento y el discurso del máximo potencial, el sujeto se autoagrede si no cumple con estas máximas de la sociedad contemporánea.

---

\* Pontificia Universidad Católica de Argentina, Argentina. Universidad Católica de Colombia, Colombia

## SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA Y ENFERMEDAD

La enfermedad en el trabajo normalmente se ha asociado a las condiciones del entorno laboral, la carga de trabajo, los recursos del empleado para afrontar las exigencias del trabajo, los factores psicosociales del estrés en el trabajo, etc.

En este texto se observará como a partir de los postulados de Han se puede comprender la enfermedad en el trabajo como producto de las condiciones actuales de trabajo y esa violencia que se manifiesta en autoexplotación.

El sujeto contemporáneo es un sujeto cansado y enfermo, Han utiliza la analogía con la medicina del esquema inmunológico y el esquema neuronal, afirma que en el pasado tal como ocurría en la medicina, las enfermedades eran virales, el virus como agente externo era eliminado precisamente por ser un agente extraño al organismo, es decir de la negatividad. En la actualidad las enfermedades neuronales son ocasionadas por lo que el autor denomina exceso de positividad. Afirma Han:

La violencia de la positividad que resulta de la superproducción, el superrendimiento o la supercomunicación ya no es "viral". El exceso de positividad no consiste en ninguna resistencia inmunológica, sino una abreación digestivo-neuronal y en un rechazo. El agotamiento, la fatiga y la asfixia frente a las sobreabundancias tampoco son reacciones inmunológicas. Todas ellas consisten en manifestaciones de una violencia neuronal (Han, 2012, posición 157-158).

La sociedad actual del consumo, según Han cambió la perspectiva entre el esquema inmunológico y el viral, las enfermedades inmunológicas reaccionaban ante la otredad, en la actualidad las formas de otredad o de extrañeza son explotadas por el mercado de consumo y lo otro se sustituye y se vende como un producto exótico y el turista lo recorre, el consumidor consume este producto y no lo repele, como ocurría en el sistema inmunológico. Las enfermedades neuronales no parten de una negatividad extraña al sistema. La sociedad de rendimiento y de hiperconsumo acabaron con la extrañeza, la mundialización de la economía iguala todo, productos, sujetos, experiencias, etc., el exceso de positividad es ese exceso de lo igual, por tanto no existe lo extraño a lo que se pueda repeler, existe lo idéntico que fatiga y agota.

Las consecuencias de estas enfermedades ocasionadas por el cansancio y la violencia neuronal propias de la sociedad de rendimiento, son entre otras la fractura del vínculo social pues la negatividad del otro desaparece en esta

tipo de sociedad, por el exceso de positividad. Han argumenta que la sociedad contemporánea elimina la otredad, a partir del consumo y la exposición en las redes sociales, un ejemplo de esto es como las personas acumulan amigos y seguidores sin ningún vínculo sin experimentar el encuentro con el otro (Han, 2017).

El vínculo social cada vez es más frágil, incluso la lógica de la conexión con los amigos responde a esta vida digitalizada, el ejemplo más palpable es Facebook en el que los amigos se cuentan, deben ser conmensurables, al igual que las inclinaciones y afectos se cuentan en la forma de “me gusta”, la narración pierde su importancia pues lo que importa en esta sociedad productiva es todo aquello que pueda traducirse en números (Han, 2014).

El sujeto de esta sociedad es un sujeto que se encuentra solo y desarraigado de cualquier cultura colectiva pues en su lucha por mantenerse en el mercado laboral pierde los lazos que lo conectan con los otros. Se reportó no hace mucho tiempo, varios casos de becarios que murieron por exceso de trabajo cuando estuvieron más de 30 horas seguidas en su puesto, acompañados de bebidas energéticas. Este tiempo es fragmentado y celularizado, tiempo que es pagado por las empresas según su necesidad de presencialidad por un salario precario que no garantiza la subsistencia material (Bazzicalupo, 2015).

Esta lucha por oportunidades laborales, conlleva a sobreesfuerzos que el trabajador se autoimpone, el capitalismo ya no es un sistema que oprime desde el *exterior* a unos sujetos humanos sustancialmente distintos del sistema mismo. Hoy en día el capitalismo crea unos sujetos que ven en el mundo entero unos simples medios para realizar sus intereses (Jappe, 2009).

No importan las relaciones y los vínculos sociales, lo que importan es la conexión en red para obtener mayores rendimientos, ahora las personas no se encuentran para compartir sino para hacer netmarketing, desayunos de trabajo, redes de posibles consumidores reemplazan las redes de amigos.

El sujeto contemporáneo sufre de las patologías neuronales, Han en su texto *La sociedad del cansancio* expone que las patologías contemporáneas son causadas por el exceso de positividad; Han afirma que en el pasado el esquema de las patologías de ese momento históricos era inmunológico, se repelía lo extraño que atacaba al organismo, había una clara diferenciación entre el adentro y el afuera, el amigo y enemigo. Han describe que el sujeto contemporáneo adicionalmente de estar sobreexposto, está bajo el imperativo de la autenticidad, el cual es un slogan del neoliberalismo, afirma Han que es la forma neoliberal de la producción del yo, el yo se produce como empresario de sí mismo, se ofrece como mercancía y la autenticidad es utilizada como un argumento de venta (Han, 2017).

## Como lo describe Arendt:

El problema relativamente nuevo de la sociedad de masas es quizás más serio, pero no por las masas mismas, sino porque, esencialmente, ésta es una sociedad de consumidores donde el tiempo de ocio ya no se usa para el perfeccionamiento personal o la adquisición de una posición social superior, para más y más consumo y más y más entretenimiento. Me parece un error fatal la idea de que tal sociedad se volverá más “cultura” con el paso del tiempo y gracias a la educación. La cuestión es que la sociedad de consumo posiblemente no puede saber cómo hacerse cargo de un mundo y de las cosas que pertenecen de modo exclusivo al espacio de las apariencias mundanas, porque su actitud central hacia todos los objetos, la actitud del consumo, lleva a la ruina todo lo que toca (Arendt, 1996 p. 223).

Los trabajadores para hacerse más deseables al mercado, para ser competitivos venden todo su tiempo y disponibilidad a las empresas, llevan consigo el trabajo gracias a sus smartphones y computadoras. Perdieron el tiempo del descanso, el tiempo del ocio para el cultivo de sí, ahora todo el tiempo, es tiempo de producción, el tiempo del descanso es solamente descanso para luego producir más.

En la actualidad ya el trabajador no está sujeto a las máquinas de la época industrial, sin embargo los aparatos digitales traen consigo una nueva esclavitud pues el lugar de trabajo está en todas partes, anteriormente el espacio de trabajo estaba perfectamente delimitado, ahora en la gran mayoría de profesiones este espacio no se delimita con claridad (Han, 2014).

La influencia de las tecnologías, entendidas como el cableado que conecta parte de las relaciones sociales, invade toda la vida del sujeto, la mercantilización de la vida a la que contribuyen los smartphones complica el tejido social. Un estudio publicado en *CyberPsychology and Behaviour Journal* calculó que la aplicación móvil de WhatsApp ha propiciado unos 28 millones de rupturas de parejas entre usuarios (Moruno, 2015).

O como lo reportan varios casos de muerte por Karoshi, que significa muerte por exceso de trabajo, el cual se reconoció en Japón desde 1987. En Japón si un juez determina que alguien murió por Karoshi, su familia recibe una compensación económica por parte del gobierno por unos US\$20.000 por parte del gobierno y pagos de hasta US\$1,6 millones por parte de la compañía. Al principio, las cifras oficiales reportaban un par de cientos de casos cada año, pero ya en 2015 el número de víctimas alcanzaba las 2.310, según el Ministerio del Trabajo en Japón. De acuerdo con el Consejo Nacional en Defensa de las Víctimas de Karoshi, la verdadera cifra puede llegar a las 10.000 víctimas anuales, más o menos el número de personas que mueren cada año en accidentes de tránsito (Gorvett, 2016).

Según un estudio realizado en Barcelona, ser autónomo es un factor de riesgo para acabar con una baja médica de larga duración por un trastorno mental. De hecho, las personas que trabajan por su cuenta tienen el doble de posibilidades que un asalariado de necesitar una incapacidad temporal. A esta conclusión ha llegado un equipo de investigadores del servicio de psiquiatría del Hospital de Bellvitge de Barcelona. Los investigadores analizaron una muestra de 7.112 trabajadores de la provincia de Barcelona que precisaron una baja por trastorno mental entre 2008 y 2012, los años más duros de la crisis. De ellos, el 42% eran incapacidades temporales de larga duración. El análisis realizado por los investigadores reveló que la edad y el régimen de cotización eran los elementos diferenciales más representativos entre las bajas cortas y las largas (Mouzo, 2016).

El ser autónomo y empresario de sí, se convierte en un factor de riesgo pues los discursos de autoayuda pregonan una libertad infinita, unas posibilidades alcanzables, una felicidad casi heroica que se convierte en inalcanzable y si no se alcanza hace que el sujeto se sienta mal consigo mismo pues este no logro de sus objetivos, el no desarrollar su máximo potencial son sin duda culpa de él, por no esforzarse lo suficiente, por no desearlo bastante.

La fórmula mágica de la literatura de autoayuda norteamericana es la curación. Designa la optimización personal que ha de eliminar terapéuticamente toda debilidad funcional, todo bloqueo mental. La permanente optimización personal, que coincide totalmente con la optimización del sistema, es destructiva. Conduce a un colapso mental. La autooptimización personal se muestra como *autoexplotación total* (Han, 2014b).

Pues el sujeto se ve forzado a estar produciéndose continuamente, a estar vigilándose y autopercibiendo como producto que se debe vender, para ello necesita perfeccionarse tal como lo hace el último celular con el mejoramiento de sus funciones.

### **VIOLENCIA SIMBÓLICA COMO PRODUCTORA DE ENFERMEDAD**

Todo esto no es más que un tipo de violencia simbólica, definida como “todo poder que logra imponer significados e imponerlos como legítimos disimulando las relaciones de fuerza en las que basa su fuerza, agrega su propia fuerza, es decir, una fuerza específicamente simbólica, a estas relaciones de fuerza” (Bourdieu y Passeron, 1996, p.25).

Es una agresión del sujeto hacia sí mismo, esa violencia que es más nociva pues no queda la posibilidad de la venganza, pues es el mismo sujeto el verdugo y la víctima a la vez. Esta agresión deriva un deterioro de la salud

mental del trabajador se frustra al no alcanzar esos ideales de felicidad y promoción de su eficacia en el mundo donde “*Todo es posible*”.

Esta violencia de la autoexplotación conlleva a las enfermedades del trabajador, el depresivo no es capaz de ninguna conclusión y sin conclusión se desvanece todo, también el pensamiento presupone la capacidad de concluir en eso se distingue del cálculo, los síntomas del Síndrome de Fatiga de Información (IFS), incluye la capacidad de pensar analíticamente, también el pensamiento necesita silencio. El sujeto de rendimiento es incapaz de concluir, se rompe bajo la coacción de producir y esto conduce al síndrome de Burnout (Han, 2016b).

El sujeto de rendimiento es incapaz de concluir, se rompe bajo la coacción de tener que producir cada vez más. El tiempo de la fiesta es un modo de terminación, la fiesta comienza donde termina el tiempo del trabajo, el tiempo de la fiesta es diametralmente opuesto al del trabajo. La terminación del trabajo como víspera de la fiesta, anuncia un tiempo sagrado. Si se suprime esa frontera que separa lo sagrado de lo profano, queda solo lo banal y cotidiano, es decir el mero tiempo del trabajo y el imperativo del rendimiento lo explota. La sociedad del cansancio toma el tiempo de rehén, lo encadena al trabajo y lo transforma en tiempo de trabajo. Hemos perdido el tiempo de la fiesta, nos llevamos el tiempo del trabajo no solo a las vacaciones, sino también al sueño, por eso dormimos tan inquietos. En ese sentido también la relajación es un mero modo de trabajo, en cuanto sirve a la organización del trabajo (Han, 2016b).

La aceleración de la información en la que se vive actualmente ocasiona desórdenes mentales pues en la actualidad existe un doble proceso de desrealización virtual y aceleramiento del estímulo informativo, la abstracción digital y la virtualización de la comunicación han transformado el ambiente humano que los procesos cognitivos de aprendizaje, lenguaje, imaginación y memorización se han visto modificados (Berardi, 2013)

En conclusión, las exigencias del mundo del trabajo mundializado, flexible, precario cambiaron profundamente la subjetividad del trabajador, quien por su necesidad de producir cada vez más rendimientos se autoexplota, vende su tiempo total a una empresa que le paga su tiempo fraccionado, pues ya no existen los contratos de tiempo completo, pero si un empresario de sí de tiempo completo.

La salud mental del nuevo trabajador se ve seriamente afectada pues los falsos emprendedores trabajan más de 50 horas a la semana, adicionalmente las condiciones de trabajo no le permiten planear la vida, la ansiedad y la depresión aparecen ante esta realidad que le obliga a producir pero que le

frustra pues el discurso predominante es “todo lo puedes lograr” y se castiga por no hacerlo, pues la responsabilidad ahora es solo suya.

Adicionalmente a esta crisis aparece una mayor y es la de la imaginación: es la crisis en la que los seres humanos han sido incapaces de imaginar algo distinto al capitalismo, aún cuando este está colapsando (Jappe, 2015).

## REFERENCIAS

- Arendt, H. (1996). *Entre el pasado y el futuro. Ocho ejercicios sobre la reflexión política*. Barcelona: Península.
- Bazzicalupo, L. (2016). *Biopolítica. Un mapa conceptual*. España: Editorial Melusina.
- Berardi, F. (2013). *La sublevación*. Barcelona: Artefakte.
- Bordieu, P. y Passeron, J. (1996). *La Reproducción*. Barcelona: Editorial Laia.
- Gorvett, Z. (9 de octubre, 2016). Qué es el “karoshi”, la muerte por exceso de trabajo que en Japón es un problema de salud pública. *BBC Mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/vert-cap-37391172>
- Han, B. (2012). *La sociedad del cansancio (Pensamiento Herder) (Spanish Edition)* [Kindle versión]. Recuperado de Amazon.com.
- Han, B. (2014a). *En el enjambre (Pensamiento Herder) (Spanish Edition)* [Kindle versión]. Recuperado de Amazon.com.
- Han, B. (2014b). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder (Pensamiento Herder) (Spanish Edition)* [Kindle versión]. Recuperado de Amazon.com.
- Han, B. (2016a). *Topología de la violencia (Pensamiento Herder) (Spanish Edition)* [Kindle versión]. Recuperado de Amazon.com.
- Han, B. (2016b). *Por favor cierra los ojos. A la búsqueda de otro tiempo diferente. (Pensamiento Herder) (Spanish Edition)* [Kindle versión]. Recuperado de Amazon.com.
- Han, B. (2017). *La expulsión de lo distinto (Pensamiento Herder) (Spanish Edition)* [Kindle versión]. Recuperado de Amazon.com.
- Gorvett, Z. (9 de octubre, 2016). Qué es el “karoshi”, la muerte por exceso de trabajo que en Japón es un problema de salud pública. *BBC Mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/vert-cap-37391172>
- Jappe, A. (2009). *Prólogo* En Jappe, A., Kurtz, R. y Orlieb, C. *El absurdo mercado de los hombres sin cualidades*. (pp.7-29). España: Pepitas de calabaza.
- Jappe, A. (2015). *Reforestar la imaginación* En Jappe, A., Maiso, J. y Rojo, J. (2015). *Criticar el valor, superar el capitalismo*. Madrid: Enclave.

Moruno, J. (2015). *La fábrica del emprendedor. Trabajo y política en la empresa-mundo*. Madrid: Akal.

Mouzo, J. (27 de enero, 2016). Los autónomos tienen más riesgo de bajas por trastornos mentales. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2016/01/26/ciencia/1453810981\\_586835.html](https://elpais.com/elpais/2016/01/26/ciencia/1453810981_586835.html)



**CUARTA PARTE**

**HISTORIAS Y PARTICULARIDADES POT  
EN AMÉRICA LATINA**



## TRAYECTORIA Y DESAFÍOS ACTUALES DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL TRABAJO EN CHILE

*Juan Pablo Toro\**

### RESUMEN

En este capítulo se exponen antecedentes sobre el origen y el despliegue de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones en Chile desde sus momentos fundacionales al día de hoy, estableciendo su relación con los contextos socioeconómicos y políticos de la mano de un intento por identificar etapas en su desarrollo. Luego de un primer período pre-institucionalizado, los vínculos y aportes de la psicología al área laboral se incrementaron con la creación de las dos primeras escuelas formadoras de psicólogos en 1947 y 1954, con lo cual se abren etapas de “instalación de la profesión” y de formación sistemática de profesionales de las distintas áreas de aplicación de la disciplina, entre las cuales emerge con identidad propia a inicios de los años 60 la “psicología industrial” como campo de actuación profesional y como área de contenidos en el currículo de formación de pregrado.

Períodos posteriores amplían los campos de actuación y la propia definición del ámbito disciplinario, que pasa a denominarse “psicología organizacional”. Este cambio da cuenta de procesos de distinto orden que experimenta la subdisciplina, asociados a transformaciones sociales, políticas y económicas en el entorno global que afectan al trabajo y a las organizaciones

---

\* Universidad Diego Portales, Chile. [juan.toro@udp.cl](mailto:juan.toro@udp.cl)

y que tienen una lectura y desarrollos específicos en el entorno nacional. El inicio del siglo XXI se caracteriza por diversos desafíos que provienen tanto del eje disciplinario (por ej. la necesidad de fomentar la investigación), como del eje profesional (por ej. la necesidad de formalizar la especialidad y generar estándares de actuación compartidos).

Aunque no existen estudios sistemáticos que la respalden, la percepción compartida en el entorno de la disciplina y profesión de la psicología en Chile indica que al día de hoy, cuando casi cuatro mil psicólogos se incorporan anualmente al mundo del trabajo profesional (Ministerio de Educación, 2017), el campo de la psicología de las organizaciones y del trabajo (de aquí en adelante POT) aparece como uno de los más importantes ámbitos de ocupación de los psicólogos en el país.

Que el área POT al menos dispute con otras especialidades clásicas el segundo lugar después de la clínica como campo de actuación es resultado de una serie de procesos sociales y económicos que nos ha tocado vivir como país, pero, sin duda, es también posible por un trabajo prolongado de creciente inserción y legitimación del quehacer del psicólogo en el mundo de las empresas y las organizaciones. En lo que sigue, intentaré dar cuenta, por cierto en forma sintética y como breves apuntes, del proceso de inserción y desarrollo de la POT como uno de los principales campos laborales de los psicólogos chilenos. Con el propósito de dar cierto orden a la información disponible, he identificado y descrito etapas o períodos del desarrollo de la psicología aplicada al trabajo, intentando respetar lo que me parece han sido los elementos comunes y diferenciadores en torno a sus marcos referenciales y a su práctica en distintos períodos de su breve historia.

Antes, un par de observaciones que, por obvias que parezcan, resulta conveniente explicitar. En primer lugar, me referiré aquí al amplio campo de lo que hoy se reconoce como Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Se trata de una denominación extensa que cruza disciplinas, subdisciplinas y perspectivas por cierto diversas y con perfiles de identidad propios, pero que en parte importante han sido subsumidas por la categoría más amplia y abarcativa de la POT, en que caben la psicotecnia, la orientación profesional, la psicología industrial, la psicología del trabajo, la psicología y el comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional, la psicología de los Recursos Humanos y, probablemente, muchas otras denominaciones para un ámbito del quehacer académico-científico y de la práctica profesional que, como patrón común, se refiere y se ocupa del comportamiento humano al interior de organizaciones, preferentemente, pero no exclusivamente, de carácter laboral. No es el propósito de este texto ahondar en las a veces sutiles diferenciaciones al interior de este campo, sino, más bien, considerar

que, a pesar de su diversidad y de las controversias que lo cruzan, constituye un ámbito consolidado y en expansión tanto en el país como en la región latinoamericana (Borges-Andrade, Rentería y Toro, en prensa).

En segundo lugar, estos apuntes están contruidos sobre las fuentes bibliográficas disponibles, sin embargo para el trabajo han sido fundamentales las entrevistas sostenidas con algunos de los propios protagonistas de la historia de la psicología del trabajo en nuestro país (Abel Toro, Enrique Valenzuela, Mario Morales, Jorge Echeverría, Carlos Descouvieres, Juana Anguita). De este modo, las imprecisiones y omisiones que se presentan aquí son responsabilidad personal del autor y podrán enmendarse en revisiones posteriores con una segunda y más sistemática vuelta a las fuentes.

En tercer lugar, he puesto unos límites temporales a cada uno de los períodos, lo que puede resultar claramente arbitrario. Sabemos que los procesos sociohistóricos no se dejan encasillar de esta manera, pero también sabemos que puede resultar útil intentarlo como un recurso didáctico.

Por último, una observación de orden conceptual y teórico. Como es de suponer, la trayectoria de la POT en Chile ha seguido los lineamientos y tendencias que son reconocibles en la subdisciplina a nivel global. Efectivamente, las etapas que se enumeran en seguida se corresponden en gran medida a periodizaciones que reconoce la literatura, grosso modo: el tránsito desde una fase de “psicología industrial”, caracterizada por una perspectiva de sistemas cerrados y racionalidad de los actores a una “psicología del trabajo y de las organizaciones” que reconoce sistemas abiertos y pone foco en el comportamiento de los individuos y grupos en la organización y a los procesos simbólicos que ocurren en ella, (Quijano, 1993; Peiró y Prieto, 1996; Blas, 2003; Furnham, 2009). Del mismo modo, las diferencias de orden epistemológico, teórico y metodológico que atraviesan el campo disciplinario se hacen distinguibles en el desarrollo y estado actual de la POT en Chile, siendo posible identificar en el ámbito académico y profesional distintos paradigmas y ejes temáticos como los que refieren para Brasil Bendassolli, Borges-Andrade & Malvezzi (2010), y que tienen como fondo la tensión siempre presente en el seno de la POT por el lugar que ésta ocupa en un espacio disputado entre las ciencias de la gestión y las ciencias del trabajo (Ribeiro, 2014).

### **EL CONTEXTO DE LAS TRANSFORMACIONES DE LA ECONOMÍA Y DEL TRABAJO**

El esbozo de una trayectoria de la POT debe considerar su ineludible entramado con los contextos sociales, culturales y económicos en los cuales se

despliega. A la subdisciplina le ha correspondido ser sujeto y objeto de las significativas transformaciones que ha experimentado el mundo del trabajo y las organizaciones, ocurridas precisamente desde los años de su instalación como disciplina y profesión institucionalizada en el país. Cuando la psicología iniciaba su trayectoria en Chile, en los años 40 del siglo pasado, se vivía el inicio de un período de desarrollo industrial orientado hacia adentro, el que vino a sustituir el modelo exportador primario predominante hasta el momento que estaba viviendo una crisis prolongada desde la gran depresión de los años 30 y que tuvo su figura paradigmática en la crisis de la industria extractiva del salitre. El período de industrialización que se instalaba desde fines de la década de 1930 se sustentó en una serie de medidas de orden político y económico orientadas al desarrollo de la capacidad productiva propia por la vía de la sustitución de importaciones. El rol que desempeña el Estado será vital en este nuevo período, tanto estimulando por la vía crediticia el desarrollo de la industria privada como generando un vasto y complejo aparato productivo estatal que se articuló, fundamentalmente, por la puesta en marcha de la Corporación de Fomento (CORFO). Se generaron grandes empresas nacionales como la Empresa Nacional de Electricidad S.A. (1944), la Compañía de Acero de Pacífico S.A. (1946), la Empresa Nacional de Petróleos S.A. (1950), la Industria Azucarera Nacional S.A. (1953), la Fundación de Paipote (1952), la Empresa Nacional de Minería (1960), el Instituto de Fomento Pesquero (en asociación con la empresa privada, 1964). Es alrededor de estas empresas del Estado, así como de otras grandes empresas privadas que lideran el impulso industrializador que la POT va a encontrar sus primeras oportunidades de despliegue. Bajo modernas formas de organización del trabajo inspiradas en el modelo fordista, las empresas requirieron la contribución de psicólogos, inicialmente para los procesos de selección y más adelante para la formación y desarrollo de sus trabajadores.

Este modelo de desarrollo, inspirado y estimulado por las orientaciones de la CEPAL y con alto protagonismo del Estado, prevaleció hasta la ruptura del orden democrático en 1973. La dictadura militar se daría prontamente a la tarea de sustituir radicalmente el modelo de desarrollo económico con la orientación de un grupo de economistas formados en Chicago (los “*Chicago boys*”), como parte de un proceso más ambicioso de refundación del Estado a través de diversas reformas que se ejecutaron desde fines de los 70’s a inicios de los 80’s (nueva constitución, reformas a la salud, a la educación, a la legislación laboral) y que implicaron el fin del Estado benefactor impulsado desde los años 30. El modelo neoliberal impuso profundas reformas del mercado que tuvieron impacto en altas cifras de desempleo como producto del empequeñecimiento del estado emprendedor, por una parte, y, por otra

parte, por la crisis de la industria nacional que resultó de la liberalización de las importaciones, todo esto en el marco de un nuevo régimen de relaciones laborales desreguladas y un movimiento sindical reprimido. El período de la dictadura en Chile (1973-1990) coincide con el de las grandes reestructuraciones que experimenta el capitalismo a nivel mundial las que, en síntesis, pueden englobarse en el cambio de paradigma productivo: transformaciones tecnológicas, organizativas, gerenciales y de las relaciones laborales que sustituyen el modelo productivo taylorista-fordista por un modelo post-fordista o flexible. El paradigma flexible se orienta a dar a las organizaciones una mayor elasticidad en su estructura y procesos para adaptarse a los nuevos escenarios económicos caracterizados, entre otros elementos, por la mayor competitividad nacional e internacional, la incertidumbre de los mercados, las mayores exigencias de calidad de los nuevos consumidores y la mayor importancia que adquieren los accionistas y el capital financiero (Stecher, 2014).

Con la recuperación de la democracia, en 1990, se abre un nuevo período, que se caracteriza por gobiernos que, manteniendo las bases del modelo neoliberal y con una creciente inserción del país en la economía internacional, han puesto énfasis en el gasto social orientado a reducir la pobreza y generar un crecimiento con equidad. Con todo, siendo los gobiernos democráticos de la década de los 90 los que han conducido el período de mayor crecimiento económico que registra la historia del país en el Siglo XX, los indicadores de distribución del ingreso se mantuvieron y siguen estando entre los peores en el mundo, aunque algunos datos actuales indican un cambio positivo en esa dimensión (PNUD, 2017). Los cambios y crisis globales y nacionales que se habían iniciado desde comienzos de los años 80 impactaron a la empresa chilena de diversa manera, según señala Ramos (2009; 2014). Aun cuando las transformaciones no son radicales y se extiende en las empresas nacionales una modernización que califica como de “huella autoritaria” (2014:99), donde prevalecen las relaciones verticalistas, de alto diferencial de poder y una escasa participación de los trabajadores, este autor constata también la presencia de algunos elementos posfordistas tales como la mayor atención al entorno, la fuerte focalización en la productividad y eficiencia y una gestión recursos humanos no centrada en el disciplinamiento. Desde los años 90 se intensifica en las empresas un constante proceso de adaptación a los cambios tecnológicos y a la actualización de las modalidades de gerenciamiento y de gestión de las personas según las nuevas tendencias del *management*, lo que se hace extensivo también a las instituciones del Estado en el marco de procesos de modernización del aparato estatal bajo los lineamientos de la nueva gestión pública.

## LAS ETAPAS EN LA TRAYECTORIA DE LA POT EN CHILE

Es en el escenario de cambios ya esbozado en el cual se debe situar la trayectoria de la POT en Chile. Se enumeran a continuación cuatro etapas que emergen del análisis de su devenir, desarrolladas sobre la base de una periodización ya expuesta en Borges-Andrade, Rentería y Toro (en prensa).

### **Fundacional (1890-1953)**

Se ha denominado como fundacional o preinstitucional al período que cubre desde los primeros antecedentes de presencia de la psicología científica en el país (Salas, 2014; Poblete, 1980) y que se cierra, alrededor de 60 años después, con el hito marcado por el egreso de los primeros psicólogos profesionales formados en la Universidad de Chile, en 1953. Diversos antecedentes (Descouvieres, 1999; Poblete, 1980; Bravo, 2004) muestran que los primeros laboratorios de psicología experimental en el país, en las primeras décadas del Siglo XX son los precursores de los laboratorios de psicofisiología del trabajo y de psicotecnia creados en universidades e instituciones públicas en 1939, en 1941 y en 1947, proceso que tiene un hito relevante en 1952 con la fundación del Instituto Central de Psicotecnia en el Servicio Nacional de Salud (Poblete, 1980). En estas unidades se estudian y aplican técnicas de medición de aptitudes y habilidades con propósitos educacionales y de orientación vocacional, pero también con propósitos de selección de personal, por lo que estas actividades pueden considerarse como los primeros pasos de la POT en Chile.

El inicio formal del programa de formación de psicólogos (1947 en la U. de Chile), iniciativa de un grupo de profesores entre los que se contaba a Abelardo Iturriaga, crea las condiciones para que éste invite a Chile, a hacerse cargo de la cátedra de psicología del trabajo, al profesor francés Jean Cizaletti, cuya influencia será determinante en el desarrollo del área. Llegado a Chile en 1949, Cizaletti forma a sus primeros ayudantes, que serán los primeros psicólogos laborales chilenos: Abel Toro, Rogelio Benavente, Osvaldo Merello, Aldo Ravera en la Universidad de Chile; algo más tarde, Mario Morales y Giorgio Agostini en la Universidad Católica. Más allá de sus tareas académicas en ambas universidades, el prof. Cizaletti y ayudantes iniciaron la prestación de servicios de selección de personal para varias empresas de Santiago (entre otras, RCA Víctor y textil Vestex).

### **Instalación de la profesión (1954-1963)**

Dos hitos marcan los límites propuestos para este período, el egreso de los primeros psicólogos titulados por la Universidad de Chile, en marzo de



1953, y la contratación del primer “Psicólogo Industrial”, en la siderúrgica de Huachipato en julio de 1963, el psicólogo Jaime Fernández, egresado de la Universidad Católica.

Podemos caracterizar esta etapa como aquella en que la profesión inicia su legitimación y reconocimiento, lo que resultaba bastante difícil para el campo de la POT, ya que el bajo conocimiento general de la naciente profesión y su escaso desarrollo llevaban a identificarla fundamentalmente como una disciplina y como una práctica paramédica o parapedagógica (La Universidad tituló a sus seis primeros psicólogos, 1954, 4 de marzo), aún cuando Bravo (1968) informa que la “psicología industrial” fue una de las especialidades ofrecidas en el primer currículo de la Universidad de Chile. Con todo, las primeras incursiones en el ámbito del trabajo encuentran cauce principalmente en la orientación profesional y a la evaluación psicológica en procesos de selección. Así por ejemplo, en 1960 Descouvieres tuvo a su cargo la selección de chóferes del transporte público en el Instituto de Psicotecnia del Servicio Nacional de Salud. Sin embargo hay excepciones a este patrón, como la experiencia de asesoría a la Federación Santiago Watt (sindicatos de ferrocarriles) en los años 60 y 61 (Morales, 1999). En la misma dirección y abriendo nuevos campos, desde INSORA (Instituto de Organización y Administración de Empresas), organismo de investigación y servicios dependiente de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile, un grupo de profesionales entre los cuales figuraba un psicólogo, fue solicitado en los años 1958 y 1959 para diversas asesorías en la Cía. minera Chuquicamata en temas relativos a las relaciones laborales y para desarrollar actividades de capacitación. Desde los años 60 las dos grandes compañías mineras del cobre del país, de propiedad estadounidense, incluyeron psicólogos en sus plantas profesionales.

Las primeras experiencias de legitimación de los psicólogos en empresas y la influencia que ejercían las tendencias modernizadoras, por una parte desde estas grandes compañías mineras y, por otra parte desde las grandes empresas del Estado, van extendiendo la incorporación de estos nuevos profesionales a los equipos técnicos de las áreas de relaciones industriales y administración de personal, predecesoras de las actuales gerencias de recursos humanos o de personas.

### **Primera expansión (1964-1973)**

En el período entre 1964 y 1973, las dos escuelas de psicología son los centros de actividades académicas y profesionales de la disciplina. También contribuyen a esta tarea el Instituto de Psicología de la Universidad de Chile, que realiza investigación y ofrece servicios a empresas, así como INSORA

que, como se señaló antes, siendo un instituto de administración, dio cabida a varios psicólogos interesados en la investigación y consultoría. La tarea de INSORA será continuada desde 1971 por el DERTO (Departamento de Estudios del Trabajo y Desarrollo Organizacional) al que le cupo un importante lugar en la incorporación al país de la perspectiva del desarrollo organizacional en la academia y en la consultoría.

Desde mediados de la década del 60 importantes empresas privadas y públicas, como por ejemplo Ferrocarriles del Estado, Bata, General Insa, se interesan por el aporte de los psicólogos. En Ferrocarriles se encarga la construcción del profesiograma del conductor de locomotoras. En la siderúrgica de Huachipato se constituye ya un equipo de psicólogos industriales (a Fernández se le unen Sergio Posadas y Jorge Robles, todos formados en la Universidad Católica) y expanden sus actividades al ámbito de las relaciones laborales y la capacitación.

Un proceso de expansión similar se aprecia en las empresas mineras. La Compañía Chuquicamata contrata a Abel Toro como psicólogo industrial, asesor de la Gerencia de Relaciones Industriales, así como la minera El Teniente contrata primero a Roberto Méndez y Humberto Miranda y, posteriormente, a inicios de los 70 a Mario Herrera, Alejandro Dorna y Augusto Zagmutt. La empresa minera La Disputada contrata al psicólogo Juan Iturriaga, quien posteriormente, en 1972, será el primer psicólogo en desempeñar un cargo ejecutivo, la Gerencia de Relaciones Industriales de Madeco (Empresa de Manufacturas de Cobre).

Por otra parte, en organismos del Estado como INACAP (Instituto Nacional de Capacitación), el SENDE (Servicio Nacional del Empleo, precursor del actual Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE) otros psicólogos realizan investigación y colaboran en la generación de políticas públicas de empleo y formación profesional.

En este período nacen las primeras empresas de prestación de servicios y consultoría para empresas en el ámbito de la POT. Es el caso de IOPA (Instituto de Orientación Profesional y Psicología Aplicada), del psicólogo Aldo Ravera. Más tarde, en 1968, se genera Psindus, del psicólogo Jorge Echeverría, dedicada fundamentalmente a la selección de personal. Paralelamente, las firmas internacionales de auditoría, como Price Waterhouse, contratan psicólogos para ofrecer a sus clientes servicios de selección de personal.

Sin lugar a dudas, se puede caracterizar este período como aquel en que se expande el campo laboral de la POT, concebida todavía como psicología industrial. Sin embargo, a comienzos de los años 70 comienza a experimentarse un proceso de recambio paradigmático en la psicología laboral del país que se corresponde con transformaciones que la subdisciplina está viviendo

a nivel global. La importancia creciente a los procesos sociales y culturales al interior de las organizaciones; la expansión a las ciencias sociales de las teorías de sistemas abiertos; la concepción de sistemas socio-técnicos; la crítica socio-psicológica a la organización del trabajo taylorista-fordista; el crecimiento relativo del sector de servicios; la emergencia del concepto de sociedad post-industrial, entre otros factores, contribuyen a una progresiva sustitución del concepto de la psicología industrial, que termina desapareciendo o siendo subsumido como una de las áreas constitutivas de la psicología organizacional.

Este proceso de transformación se vivió en Chile progresivamente desde el inicio de la década de los 70, facilitado por la influencia que ejercen en las escuelas de psicología y en el ámbito profesional algunos psicólogos que retornan del extranjero con estudios de postgrado (principalmente en USA y UK). Sus aportes promueven el enfoque y los valores asociados al desarrollo organizacional y a la orientación humanista de la POT, por una parte (especialmente en la Universidad Católica, con el prof. Morales) y, por otra parte, la perspectiva conductista (especialmente en la Universidad de Chile por influencia del prof. Yulis), esta última con un acentuado impacto en la psicología industrial practicada en la empresa minera El Teniente (Dorna, 1982).

La agudización de la crisis política que vive el país a inicios de los 70 culmina con el golpe militar en septiembre de 1973 que interrumpe dramáticamente la vida del país. La actividad universitaria se ve afectada radicalmente con la intervención de las instituciones por las nuevas autoridades, muchos profesores pierden sus puestos de trabajo algunos de ellos optan o son forzados al exilio. Las escuelas de psicología son drásticamente afectadas por la intervención militar y pierden parte importante de sus docentes e investigadores. En el ámbito del ejercicio profesional de la POT la situación es similar, en particular para aquellos psicólogos y psicólogas vinculados a las empresas e instituciones del Estado, muchos son expulsados, algunos viven la prisión y posteriormente deben exiliarse.

### **Segunda expansión (1974-1990)**

La política refundacional del Estado que emprendió la dictadura militar y su modelo económico neoliberal van a tener un fuerte impacto sobre el campo profesional de la POT. Este período se caracteriza por transformaciones de orden posfordista que introducen diversas formas de flexibilidad en el empleo y el trabajo. En un escenario de altos costos psicosociales del desempleo (Lira y Weinstein, 1981), provocado por las políticas económicas del gobierno y acentuado por la gran crisis económica de 1982, se

experimenta un crecimiento progresivo del sector servicios, en particular del comercio, de la banca y del sector financiero. Un ejemplo de este proceso es la generación de empresas asociadas a la creación de nuevos sistemas de pensiones y de seguros de salud, ahora privatizados, que abren puestos de trabajo para psicólogos en selección de personal y en emergentes departamentos o unidades de desarrollo organizacional. En este período se inicia un sostenido desarrollo de la industria del retail, con la generación de grandes cadenas de supermercados, de farmacias, de tiendas por departamentos y de tiendas de mejoramiento del hogar que llegan a constituir una importante fuente de generación de empleo, varias de ellas traspasan las fronteras y se extienden por otros países de la región (Durán y Kremerman, 2008). Entre las empresas de mayor tamaño se extienden los diagnósticos organizacionales y los estudios de clima, todo esto en un contexto dinámico de fusiones y adquisiciones. Crece la demanda de las empresas y de las organizaciones en general por psicólogos, la selección de personal con técnicas y procedimientos propios de la psicología se hace prácticamente norma para la gran y mediana empresa y para gran parte de las instituciones públicas y los profesionales psicólogos empiezan a ocupar más frecuentemente cargos en el nivel ejecutivo de las áreas de Recursos Humanos, como es el caso de dos psicólogas que son las primeras en ser nombradas gerentes en 1985 (Marcela Pérez en Bco. Santiago, después en Citibank; Silvia Ascencio en Bco. Santiago y más tarde en la empresa periodística El Mercurio).

La competitividad introducida por el modelo económico y la transición acelerada a una sociedad de consumidores incrementa la investigación de mercados, que se convierte en un área en que los psicólogos van asumiendo responsabilidades no sólo técnicas sino también directivas, como muestra que a inicios de los 80 se crea la primera empresa de investigación de mercados dirigida por profesionales de la disciplina (ICCOM).

Paralelamente al crecimiento de los puestos de trabajo al interior de las empresas, también aumenta la demanda por asesorías y consultorías externas. Surgen nuevas empresas de propiedad de psicólogos o con su participación como socios (entre otras, Fuchs y Anguita, Descouvieres y Asociados, CDO, CAPSIS, Top Consultores, CEYET-Centro Ergonómico y Estudios del Trabajo). Resulta interesante destacar que en el trabajo de consultoría de este período, particularmente en los años 80, ocupa un lugar importante el desarrollo organizacional como método y filosofía de la intervención para el cambio. Los valores originales y fundantes que orientaron esas intervenciones aparecen hoy casi completamente desdibujados con la institucionalización de departamentos de DO al interior de las organizaciones, muchas

veces insertos en áreas de recursos humanos y limitados a asuntos de carácter procedimental.

Por último, un elemento muy relevante del período que reseñamos es la ampliación de las escuelas de psicología en el país. Este proceso tiene como marco la dictación de la Ley General de Universidades en 1981, otro de los componentes del proceso refundacional que emprendió la dictadura. Por una parte, dicha ley promovió la conformación de nuevas universidades del Estado, principalmente en regiones, por una restructuración de las sedes que mantenía la Universidad de Chile y, por otra parte, autorizó la creación de nuevas universidades privadas. De este modo, en la mayoría de las universidades que surgen desde 1982 se echan a andar programas de formación de psicólogos. Así, de las dos escuelas fundadoras que se mantuvieron como las únicas instituciones formadoras hasta 1982, los años 90 culminan con aproximadamente 35 programas vigentes (Toro y Villegas, 1999) y en cifras de 2017 alcanzan un total de 132, ofrecidos por 50 universidades (CNED, 2017).

### **Del retorno a la democracia al presente: heterogeneidad y diversificación de la POT**

El retorno a la democracia en 1990 coincide con el momento en que los psicólogos egresados de las nuevas universidades creadas desde inicios de los años 80 ingresan a los distintos campos de ejercicio profesional. El aumento sostenido del número de profesionales que ejercen en el ámbito de la POT es por lo tanto una característica relevante de este período.

No se trata de un ingreso de especialistas, dado el modelo de formación de pregrado generalista que existe en la formación de psicólogos en Chile que titula a jóvenes que pueden desempeñarse en cualquiera de los campos de actuación de la profesión. Con todo, en los últimos 20 años se constata la ampliación de los cursos de la línea POT en los programas de formación, de modo tal que los estudiantes pueden optar por una suerte de pre especialización que los prepara para el futuro ejercicio en un área determinada. Del mismo modo, ya desde mediados de los años 90 se inicia la oferta de programas de especialización para graduados (cursos especiales, Diplomados y Postítulos) que más adelante se complementan con programas de maestría en el área. Específicamente para el caso de la POT, la mayor parte de los programas de postgrado del área son dictados en facultades de Administración, Economía o Negocios y corresponde a maestrías profesionales en gestión de personas y en comportamiento organizacional, siendo escasa la oferta comparativa de programas radicados en unidades académicas de psicología.

El panorama que ofrece el ejercicio profesional en el área es el de una amplia diversificación que acompaña el incremento cuantitativo ya mencionado. Esto implica que el gran número de empresas de consultoría y de profesionales independientes actuando en el área lo hacen en distintos ámbitos específicos, siendo la gestión de personas la de mayor presencia.

Por otra parte, la diversidad se empieza a manifestar también en el ámbito académico y de la investigación como consecuencia del crecimiento que ha experimentado la oferta de programas de maestría y doctorado en psicología y el trabajo de sus investigadores, como también por la inclusión de investigadores de la POT en programas de posgrado en facultades de administración negocios. De este modo, si bien no existe en Chile un programa de doctorado en POT y son escasos los programas de maestría propiamente disciplinarios, se puede apreciar la existencia de líneas de investigación y equipos trabajando en diversos ejes temáticos constitutivos del área, tales como comportamiento organizacional, trabajo y subjetividad o clínica y salud en el trabajo. En cuanto a la productividad científica del área, los datos que proveen de Urzúa, Vera-Villaruel, Zúñiga y Salas (2015), si bien muestran una tendencia al crecimiento de las publicaciones para la psicología en su conjunto, no permiten dimensionar el aporte específico de las distintas especialidades a ese total. La tarea de aglutinar y dar visibilidad a la investigación del área se vería facilitada por la existencia de una revista científica de la POT chilena, objetivo que se ha propuesto recientemente la Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (SCHIPTO). Con iniciativas de este tipo, la fundación de esta sociedad en 2014 constituye un hito relevante en la trayectoria de la POT en el país. Es a la vez un reflejo de la consolidación del área –ha logrado realizar tres congresos nacionales de la especialidad– como también de la toma de consciencia de la responsabilidad y los desafíos que ésta tiene por delante.

### **Conclusiones**

La POT exhibe una larga trayectoria en Chile y se presenta hoy como un área consolidada que, sin embargo, tiene importantes desafíos que resolver tanto de orden disciplinario como profesional. El desafío fundamental que comparten sus dos caras es el de contribuir efectivamente al desarrollo de personas y organizaciones con un saber técnico y perspectiva crítica en un contexto donde las lógicas del mercado y de la utilidad tienden a imponer criterios unidimensionales de eficiencia.

Una visión apreciativa de la POT en la actualidad permite identificar algunas de las circunstancias en que esos desafíos se hacen presentes, las que se exponen a continuación sin orden de importancia. **Una primera**



circunstancia que, siendo de orden más general, tiene implicancias sobre la POT, es el creciente lugar que viene ganando la gestión de personas como una función de índole estratégica para las organizaciones. Esta consideración, que también puede ser sólo discursiva y no tener repercusiones en las prácticas organizacionales (“las personas son nuestro principal capital”), presiona a los y las profesionales de la POT a potenciar su conocimiento específico del área o rubro del negocio en que operan y a aumentar sus capacidades de modo de convertirse en un “socio estratégico” que exceda su rol más tradicional de apoyo técnico en ciertos procesos acotados y espera ahora conseguir reconocimiento por su contribución a los propósitos y objetivos de la organización. **Una segunda** circunstancia es que este rol más amplio de las y los profesionales de la POT, circunscrito hasta los años 90 en medida importante al ámbito de las empresas y organizaciones privadas, se ha hecho extensivo actualmente a las instituciones, servicios y empresas del Estado bajo el modelo de la “nueva gestión pública” impulsada por el proceso de modernización del aparato estatal. Una muestra de esta tendencia se aprecia en el rol que cumple la Dirección del Servicio Civil, servicio descentralizado del Estado uno de cuyos objetivos es “la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos” (Servicio Civil, 2017). Como **tercera circunstancia** a destacar, la misma masificación de los servicios profesionales de la POT a los que se ha hecho mención anteriormente ha hecho más necesario un análisis crítico de la calidad y fundamento de las actuaciones profesionales. A este fin ha contribuido de manera muy significativa la mirada autocrítica de la SCHIPTO, con la reciente publicación de un documento que, con una perspectiva deontológica, analiza críticamente y provee orientaciones y estándares para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personas, como una forma de contribuir a la mejora de las prácticas en estos ámbitos que se observan en el país (SCHIPTO, 2016). Así como lo ha hecho la SCHIPTO para esas actividades profesionales, sin duda las más usuales y reconocidas como propias de la POT, se hace necesario avanzar en la autorregulación de otros ámbitos de desempeño (por ejemplo la consultoría, la capacitación, el *coaching*) y en formas de acreditación de los profesionales que ejercen en el área. Una **cuarta y última circunstancia** a observar es la necesidad de fortalecer la investigación en el área. La POT es reconocida en el país principalmente como un ámbito de ejercicio profesional y bastante menos como un área de investigación que hace un aporte crítico y situado en el marco de las profundas transformaciones que viven el trabajo y las organizaciones actualmente y desde hace algunas décadas.

Por cierto, ese aporte existe, pero debe incrementarse y ganar visibilidad de modo de aumentar su impacto en el mejoramiento de la efectividad organizacional y de la experiencia laboral.

### REFERENCIAS

- Bendassolli, P.F., Borges-Andrade, J. y Malvezzi, S. (2010). Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 281-289.
- Blas, F. (2003). Evolución histórica del estudio del comportamiento organizacional. En Francisco Gil Rodríguez y Carlos María Alcover (Coords.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid. Alianza. Pp. 61-84.
- Borges-Andrade, J., Rentería, E. y Toro, J.P.(en prensa). La psicología Organizacional y del Trabajo en América Latina.
- Bravo, L. (2004). Cincuenta Años de Psicología en la Universidad Católica. *Psykhé*, Vol.13, Nº 1, 197-204.
- Bravo, L. y Tschorne, P. (1968). La Psicología en Chile. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 1, número 2-3, pp. 95-104.
- Consejo Nacional de Educación (2017). Base Índices Matrícula 2005-2017. Documento electrónico disponible en <http://www.cned.cl/bases-de-datos>. Visitado el 20 de junio de 2017.
- Descouvières, C (1999). *La Psicología en los Anales de la Universidad de Chile*. Santiago: Universitaria.
- Dorna, A. (1982). La psicología del comportamiento en Chile entre los años 1970 y 1973. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 14, 2, pp. 147-155.
- Durán, G y Kremerman, M. (2008). Caracterización del Sector Retail: Una Mirada General. *Cuadernos de Investigación* Nº 7. Santiago de Chile, Fundación SOL.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Oxford.
- La universidad tituló a sus seis primeros psicólogos (1954,4 de marzo). *Revista Vea* Santiago de Chile, s/p.
- Lira, E.y Weinstein, E. (1981). Desempleo y Daño Psicológico. *Revista Chilena de Psicología*, 4(2), 69-79.
- Morales, M. (1999) Calidad de Vida, Derechos Humanos y Bienestar Psicológico en el Trabajo. El Gran Desafío para la Psicología Laboral/Organizacional en Chile. Conferencia en el VI Congreso Nacional de Psicología. Manuscrito no publicado.



- Ministerio de educación, Chile (2017). Estadísticas por carrera. Documento electrónico disponible en <http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/busca-dor-por-carrera?tecnico=false&cmbareas=5&cmbinstituciones=3>. Visitado el 12 de junio 2017.
- Peiró, J.M. y Prieto, F.(Eds.) (1996). *Tratado de psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- PNUD (2017). *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago de Chile: Uqbar Editores.
- Poblete, M (1980): A propósito del Centenario de la Creación del primer laboratorio de Psicología Experimental. *Rev. Chilena de Psicología*, Vol. 3 N° 1, págs. 15-19.
- Quijano, S. D. de (1993). *La Psicología Social en las Organizaciones. Fundamentos*. Madrid: Síntesis.
- Ramos, C. (2009). *La transformación de la empresa chilena. Una modernización desbalanceada*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Ramos, C. (2014). La modernización de la empresa chilena: posfordismo con huellas autoritarias. En A. Stecher & L. Godoy (Eds). *Transformaciones del trabajo, subjetividades e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Ribeiro, M.A. (2014). Problemas contemporáneos para a psicología do trabalho e das organizações. En Orejuela, J. (Editor) *Psicología de las organizaciones y del Trabajo. Apuestas de investigación*. Cali: Editorial Bonaventuriana, págs. 47-78.
- Salas, G. (2014). Pasado y presente de la psicología en Chile: profesionalización, instituciones y divulgación científica. In G. Salas (Ed.). *Historias de la psicología en América del Sur. Diálogos y perspectivas* (pp. 95-114). La Serena, Chile: Nueva Mirada.
- Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones - SCHIPTO (2016). Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales. Documento electrónico disponible en <http://www.schipto.cl/informes-y-documentos-de-interes/>. Visitado el 20 de junio de 2017.
- Servicio Civil, Chile (2017) Quiénes somos. Recuperado el 10 de junio de 2017 de <https://www.serviciocivil.cl/node/5>
- Toro, J. P. y Villegas, J. F. (1999). La psicología en Chile. En M. M. Alonso y A. Eagly (Eds.) *Psicología en las Américas* (pp. 129-153). Buenos Aires: Sociedad Interamericana de Psicología.
- Urzúa, A., Vera-Villarroel, P., Zúñiga, C., & Salas, G. (2015). Psicología en Chile: análisis de su historia, presente y futuro. *Universitas Psychologica*, 14 (3), 1141-1158.



**LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN LA ARGENTINA.  
SUPUESTOS PSICOSOCIALES DE LA PSICOLOGÍA  
DE LA SALUD, DE LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA  
Y DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL<sup>23</sup>**

*Liliana Edith Ferrari\**

**RESUMEN**

La exposición se centra en el desarrollo de tres orientaciones que conforman junto a otras el campo disciplinario de la psicología del trabajo en la Argentina.

Por un lado, la vertiente de la psicohigiene y la psicología fisiológica que emergen a finales del 1800, focalizadas en el cuerpo, la condición sensorial y el desgaste y límites de estos para el trabajador. Ambas constituyen el precursor de la psicología de la salud laboral y mantienen un aporte permanente y significativo a la evolución de las leyes protectoras del trabajador, así como de las deudas actuales en las que se resiste a reflejarse la enfermedad profesional y las consecuencias del desgaste físico, psíquico y emocional.

---

<sup>23</sup> Ponencia presentada en el Simposio Historia de la POT en América Latina: Problematicación y tramas. Ferrari, Liliana Edith. Profesora de Psicología del Trabajo Cátedra I, Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires. Directora de dos investigaciones en curso, UBACyT y PDTS CIN CONICET. Coordinadora y Profesora de la Carrera de Especialización en Psicología de las Organizaciones y el trabajo. Post grado, Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires. Dirigir la correspondencia a [ferrarililiana@hotmail.com](mailto:ferrarililiana@hotmail.com)

\* Universidad de Buenos Aires, Argentina. [ferrarililiana@hotmail.com](mailto:ferrarililiana@hotmail.com)

La segunda orientación se origina a partir del desarrollo psicotécnico, alrededor de 1920, siendo el precursor del campo actual de la evaluación psicológica y la selección de personal. Su pretensión de origen radica en la eficiencia y en el proceso de adecuación del trabajador al puesto.

La tercera línea que mencionamos para la Argentina es la psicología de las organizaciones y encuentra su origen la psicología social psicoanalítica. El trabajo va de la sociedad a la organización y en la misma intenta vía el análisis organizacional operar sobre las formas de distribución del poder y sus funcionalidades/disfuncionalidades. Este desarrollo se inicia en la década del '50 y se encuentra plagado de ambigüedades éticas y de fascinaciones naturales a su objeto el poder y sus efectos. Se trata de la obediencia en un sentido más clásico, la motivación en un sentido cuasi contemporáneo y la autonomía emprendedora en las estribaciones del presente.

Las tres líneas mencionadas subsisten y realizan hibridaje en el contexto actual. Numerosas colaboraciones recíprocas se registran entre ellas, que tanto las potencian como las inhiben. Pese a lo cual, es posible y se tratará exponerlo, corresponden a tres teorías y prácticas sociales subyacentes que intentan distinguirse y hegemonizar a las otras.

Finalmente, se trabajará en esta exposición los supuestos que sustentan la aparente inconmensurabilidad entre las tres trayectorias historias y los psicólogos del trabajo que las representan.

## INTRODUCCIÓN

Desde que la historia se hizo disciplina y sistema de pensamiento hemos prestado una mayor atención a sus funciones. Para notar algunas de ellas que se muestren pertinentes en esta escritura podemos mencionar la noción de contrahistoria y genealogía que enlaza a Nietzsche y a Foucault (Foucault, 2000). Esta versión que permite originalmente observar el modo en que el racismo toma cuerpo en el discurso de los estados nacionales pese a la demoledora derrota del nacionalsocialismo en los campos de batalla. La segunda aportación a la noción de historia aparece en la forma en que el modo de hacer algo que llamamos historia hace circular versiones oficiales o simplemente vencedoras por sobre otras, volviéndose un contrapunto de los relatos. Retrocediendo a la noción genealógica de los hechos y a su estirpe puede retomarse la función reactiva, que hace de máscara y cicatriz a la versión oficial, a la erudición como tal y a los saberes sujetos, versiones subordinadas y menos nobles.

La historia hace a un discurso verdadero y es por eso peligroso que nuestra disciplina como tal la tome sin los debidos procesos de reflexividad

(Ibáñez e Iñiguez, 1997). De allí que esta operación construccionista se aplique sobre las asimetrías del discurso y en particular el histórico para revisar sus pretensiones de autoridad. Además, en una segunda versión de la reflexividad social que nos devuelve al mundo de las interacciones se retoma en la reflexividad sociológica: donde no puede haber interpretaciones neutras, objetivas, desinteresadas porque el investigador participa como subjetividad y está constituido como sujeto por la sociedad de la que forma parte, y en consecuencia, actúa también condicionado por las representaciones y definiciones que como sujeto social tiene de las situaciones prácticas en las que toma parte (Ibáñez, 2005). Pero además está sujeto a su opción valorativa y ética y la preferencia que enmarca su sensibilidad y emociones.

En otro sentido la historia como disciplina ha venido a proponer al presente y a transformarlo en momento de articulación entre pasado y futuro. Forma que entre otras consecuencias desactiva la potencia del presente en virtud de sus identificaciones y comparaciones, pero fundamentalmente afecta al porvenir. Esta alternativa es recuperada por autores como Ulloa cuando reasigna a la psicología organizacional una misión.

### **LA MISIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

Fernando Ulloa definió la misión del psicólogo organizacional en estos tiempos líquidos:

Construir presente y presencia que hagan posible enlazar las orillas del pasado y las del futuro para resignificar ayer y conjeturar mañanas. Esta extensión bilateral del tiempo, hacia atrás y hacia adelante, configura el devenir. Una forma de temporalidad construida a partir de la interrogación crítica acerca del momento, tal vez lejano, cuando nos subimos al tren en el que pretendemos transcurrir el futuro (Aquino, 2009).

Desde su enfoque, la psicología de las organizaciones es un lugar de privilegio para producir devenir y es a la vez el presente en el que puede hacerse luz sobre el trabajo. Así Ulloa (en Aquino, 2009) parece sintetizar que el encuadre es hoy la organización y la actividad es el trabajo, aunque pueda desbordar la actividad al marco, lo que no deja de ser necesario para resituar el límite difuso entre trabajo y no trabajo, por ejemplo. Es decir, para que advenga y se produzca lo que queremos y pretendemos como experiencia social y lo que requerimos como futuro del trabajo es imprescindible dar sustancia a la historicidad con la que las organizaciones materializan distintas concepciones y actividades de la psicología del trabajo. Este tiempo, el de la psicología organizacional coincide a su vez con una lectura que permite periodizar la historia de la psicología y dentro de ella y en forma menos

lineal comprender los núcleos no homogéneos que conforman hoy a la psicología del trabajo.

**PERIODOS DE LA HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA EN LA ARGENTINA.  
VÍNCULOS Y DIFERENCIAS CON LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

La idea de una periodización procede en este caso del trabajo realizado por dos especialistas en la materia tales como la Dra Rossi y el Dr. Klappenbach, responsables de la disciplina Historia de la Psicología en las Licenciaturas en Psicología de Buenos Aires y San Luis, Universidades Nacionales ambas.

El criterio de periodización tiene en el primer caso una referencia clara a los procesos políticos. En efecto, la base de comprensión está ligada en Rossi (Rossi, 1997; Rossi; Falcone; Kirsch; Rodriguez Sturla & otros; 2001; Rossi; Facone; Kirsch; Rodriguez Sturla; Luque & Rojas Breu, 2005) a las alternancias entre períodos democráticos y de facto, de cuya consecuencia ella deriva la estructuración del pensamiento psicológico en torno a visiones más espiritualistas y bajo la predominancia del acercamiento subjetivo versus perspectivas centradas en la fisiología y de carácter mecanicista y de orientación higienista (ver cuadro 1).

*Cuadro 1. Ferrari, 2014*

Historia de la Psicología – Periodización según Rossi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado conservador. La gran inmigración. La Psicología objetiva y naturalista (1886/1900-1916)</li> <li>• Primer Humanismo: vitalismo y perspectiva de valoración (1916-1930)</li> <li>• Década del 30. Biotipología, eugenesia y espiritualismo (1930-1946)</li> <li>• Humanismo ampliado: existencialismo y fenomenología (1946-1954)</li> <li>• Democracias inestables y la creación de las Carreras de Psicología (1955–1983)</li> <li>• Advenimiento de la democracia y ámbitos del ejercicio profesional (1983-actualidad)</li> </ul>

En el caso de Klappenbach (2006) la periodización hará jugar: las teorías científicas consideradas psicológicas; las autorías que son consideradas contributivamente a la psicología; la construcción de técnicas psicológicas que constituyen la tecnología de las teorías y su apoyatura; las prácticas psicológicas que se habilitan y finalmente las instituciones psicológicas que incluyen la producción de las mismas y el marco de los programas de formación universitarios. La perspectiva del autor se resume en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Ferrari, 2014****Historia de la Psicología – Periodización según Klappenbach**

- Psicología clínica, experimental y social (1895-1916)
- Psicología filosófica (1916-1941)
- Psicotecnia y Orientación Profesional (1941-1962)
- Discusión del rol del psicólogo y de la Psicología Psicoanalítica (1962-1984)
- Plena institucionalización de la Psicología (de 1984)

**LA FISIOLÓGÍA, EL HUMANISMO Y LA CLASE OBRERA:  
LA SALUD DEL TRABAJADOR**

En este contexto histórico propio de la psicología, la problemática de la psicología del trabajo aparece en el marco teórico sustentado por el humanismo, el que a su vez se nutre de los diseños experimentales del período anterior a 1916 y fundamentalmente encuentra su objetivo en la condición de la clase trabajadora tal como la considera el socialismo. Así, Palacios y Mouchet constituyen al laboratorio en base de operaciones para producir experiencia en torno a la fatiga laboral. En su finalidad específica este conocimiento impactará en la generación de leyes protectoras impulsadas por el socialismo. La Psicofisiología se convierte en soporte, no único, del Nuevo Derecho de los trabajadores, surgen así varias leyes sociales entre ellas la de sábado inglés, descanso dominical, que el pago de sueldos se haga en moneda y no en vales, ley de accidentes laborales, ley del trabajo femenino, ley de la silla, estatuto del docente entre otras (Rossi, 1997).

En paralelo temporal Jessinghaus (1935) remarca la necesidad de crear una mayor profesionalización que redunde en técnicas de evaluación para el trabajo. Esta tendencia marca rumbo en el Primer congreso del trabajo que data de 1923, dando como resultado la creación del primer Instituto de Psicotecnia y Orientación Profesional en 1925. El instituto estará en dependencia del Colegio Otto Kraus y dará formalidad a la preparación técnica (Rossi, 1997).

De esta forma el período estará impregnado de una doble orientación: socialistas y Krausistas, cuyas bases de orientación son radicalmente opuestas. En el primer caso se tratará de la adaptación del trabajo a la persona trabajadora y en el segundo caso de la búsqueda del mejor trabajador para una posición.

En este sentido vemos que, en su origen, la psicología del trabajo contiene una doble vertiente: la psicología de la salud laboral y la psicotecnia.

Pero, además, encontramos enlazada la actividad del laboratorio a la fundamentación de los derechos del trabajador y también al fundamento humanista que encuentra en la concepción de clase trabajadora una subjetividad en formación. La segunda vertiente que hace al origen de la psicotecnia y la orientación profesional que Klappenbach (2005) ubica con más fuerza a partir de la década del '40 y que mantiene un vínculo con las demandas de instituciones y mercado laboral y contiene las formas profesionales previas a la institucionalización de la psicología en el plano universitario que recién aparecerá plasmada a mediados de la década del '50.

Una periodización específica de la psicología del trabajo aparece en Aquino (2009) constando de tres momentos que se recuperan en el cuadro 3.

*Cuadro 3. Ferrari, 2014*

Historia de la Psicología del Trabajo – Periodización según Aquino
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicotecnia y selección de personal (1890-1950)</li> <li>• Psicoanálisis (1930 / 50-1980)</li> <li>• Psicología orientada a las organizaciones (de 1980)</li> </ul>

La misma, está construida en forma simplificadora y probablemente reductiva en tanto desconoce a la psicología de la salud laboral y por lo tanto a su vínculo con los problemas de otros conceptos más tardíos como la satisfacción y el bienestar. Por una parte, y aún más reciente vínculo de esta orientación con psicodinámica del trabajo (Dejours, 2000).

Finalmente, el rico trabajo de Aquino (2009) aparece más ligado al aporte de técnicas e intervenciones de los psicólogos al mercado laboral, pero desiste de vincularlas a los debates teóricos y al desarrollo de la psicología y su institucionalización. Esta última perspectiva, la de las incumbencias profesionales y la constitución del estatuto de carrera con apertura a un sistemático despliegue de líneas de investigación merece su particular genealogía tal como veremos más adelante.

### **EL PSICOANÁLISIS Y EL ENTORNO LABORAL**

Las herramientas de escucha e interpretación del discurso en la problemática laboral provienen del dispositivo terapéutico formado en la matriz de Pichon-Rivière y que se retoma en desarrollos como los de Altschul y Karpf (Bonantini; Gallegos; Quiroga & Cattane, 2013). Se trata de escuchar a las organizaciones y desde el principio está presente la pluralidad relativa a los



distintos estratos, pero también a las perspectivas diferentes de tales estratos generada por roles en pugna. Años más tarde, la lectura de Malfé será desde un encuadre psicoanalítico que retoma el problema del poder (Malfé, 1994).

Así las Asambleas Clínicas de Ulloa (1966) son recreadas con grupos gerenciales, aquí su función es salir de la mortificación y alcanzar una dimensión ética. Ulloa y Malfé en el Hospital Fernández. La raíz de esta clínica organizacional se justifica en como ver los obstáculos e inhibiciones que producen estasis libidinal.

La década de los '60 se impregna con un psicoanálisis en extensión. La práctica del psicólogo trata de trascender el ámbito clínico para llegar a empresas y consultoras. La acción 'in company' se transforma en fuente de controversias representadas por las posiciones de Harari y Bleger (Bonantini, et al., 2013). La controversia en si misma no puede ser comprendida sin re examinar los supuestos de la institucionalización psicoanalítica que dista de ser homogénea y el rol que atribuye al psicólogo en cada caso.

### **EL ROL DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO: UNA IDENTIDAD EN TENSIÓN**

La llegada del psicoanálisis a las organizaciones plantea la polémica entre quienes pretenden extender y adecuar el proceso de escucha a la dinámica organizacional y quienes identifican la función del psicólogo del trabajo como agente de cambio. La polémica está representada por las posiciones de Harari y Bleger.

Una segunda radicalización de esta disyuntiva consiste en considerar si la relación del psicólogo con el cambio lo coloca en una posición de asistencia al mismo o se trata de motorizarlo, promoverlo y dirigirlo. La discusión convoca a psicólogos tales como Bleger, Harari, Grego y Malfé, y el debate atraviesa las instituciones universitarias y las instituciones psicoanalíticas con la intensidad de una discusión y posicionamiento en torno a la función de las organizaciones en el mundo del trabajo, pero principalmente en el sistema económico capitalista.

En Bleger (1966) el rol del psicólogo tiene una función catalizadora del conflicto y por lo tanto puede sin participar en el de manera directa acelerarlo o detenerlo. Su trabajo consiste en estimular procesos organizacionales y psicosociales para lo cual facilitará algunas opciones y desalentará otras. Este poder del rol aparece tanto en su formato pasivo como activo, pero además en su actividad la estimulación tampoco operará sobre una estructura homogénea, lo cual le atribuirá una función cargada de omnipotencia. La discusión sobre este carácter dominante será matizada con posturas que

sostienen su inclusión en términos de una voz más dentro de la ciudadanía organizacional.

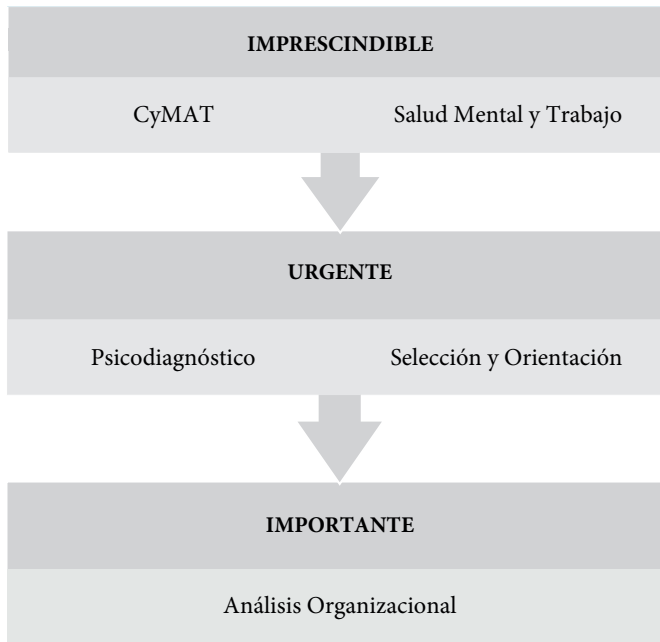
### **LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN ARGENTINA: UNA TRIPLE ORIENTACIÓN EN TENSIÓN**

Tal como hemos marcado a finales de la década del '60, tres ideas fuerza atraviesan y conmueven a la psicología del trabajo y las organizaciones. Las orientaciones son facetas de un campo que se vuelve disyuntivo pese a su triple connotación: psicología de la salud mental en el trabajo, evaluación y psicodiagnóstico y análisis organizacional. La disyunción se impone como un dilema, o se hace psicología del trabajo o se hace psicología de las organizaciones. Un reduccionismo que no ofrece alternativa a la complejidad que tiene la organización en tanto organización del trabajo y la actividad del trabajador.

La lectura histórica de las tres orientaciones que he marcado no resulta una posición integradora y sostenida de cada línea en el tiempo, sino más bien es el efecto de una reconstrucción de la complejidad de los aportes y contribuciones desarrollados por la psicología del trabajo en la argentina. La misma nos permite matizar las contribuciones de acuerdo al impacto que sostienen, al proceso que representan y a la prioridad ética que involucran. Lo que denominamos aquí como lo imprescindible –psicología de la salud laboral y CyMAT–, lo urgente –evaluación psicológica– y lo importante –análisis y cambio organizacional– (Ver cuadro IV).

La idea de transformación de las organizaciones y del sistema económico que les da origen se plantea en toda su intensidad en la década de los '70 y marcó a su vez los ataques de Derechos Humanos e Institucionales que se proyectaron sobre las jóvenes carreras.

En efecto la institucionalización de la psicología iniciada en la década de los '50 trajo al terreno universitario la discusión alrededor de los ámbitos de aplicación. En la década de los '60 siete universidades nacionales habían desarrollado la carrera de psicología. En el año 1955 se creó en Rosario, en 1957 en Buenos Aires, en el año 1958 en Córdoba, La Plata y Cuyo, en 1959 en Tucumán y finalmente en 1966 en la ciudad de Mar del Plata. La imagen del psicólogo en ese momento no respondía a ninguna forma tradicional determinada, por el contrario, resultaba ambigua, novedosa y asociada a la transformación. No obstante, como señalan Bonantini, Gallegos, Quiroga, Cattaneo, y Berra (2013) las especializaciones de la UNR fueron clínica, educacional y una tercera denominada social, comunitaria y trabajo. En la década del '70 la especialización en Psicología Social y Laboral, no se desarrolla



*Figura 33. Ferrari, 2014*

por falta de inscripción. El imaginario ubicaba al psicólogo laboral en el rol de selector de personal y encargado de mejorar la rentabilidad empresarial. La interrupción institucional y de derechos que caracteriza los '70 y principios de los '80 silencia en parte y retrograda la discusión sobre la autonomía de la disciplina y también sobre la actividad profesional de sus participantes.

El retorno del contexto democrático en los '80 traerá la ley del ejercicio profesional, Ley Nacional del Ejercicio Profesional n° 23277 y el comienzo de una experiencia sistemática en los andariveles de una institucionalidad plena.

### **LEY NACIONAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL N° 23277**

La Legislación vigente y desarrollo de competencias se enmarca dentro de la Ley Nacional del Ejercicio Profesional n° 23277 de 1985. La misma se plasma luego en una Resolución Ministerio de Educación y Cultura 2447/85 que define 20 incumbencias de las cuales, al menos 10 se encuentran relacionadas directa o indirectamente con Psicología del Trabajo.

Las bases de la institucionalización de la psicología universitaria de mediados de la década de los '80, son al mismo tiempo el reflejo de los campos

de saber disciplinario, los de producción teórica y el fundamento para el desarrollo de la investigación, la formación profesional y el despliegue de prácticas sociales que atiendan las expectativas y problemáticas de la sociedad civil.

Así aparecen las competencias profesionales en términos de líneas de desarrollo y habilitaciones. Las mismas comprenden:

1. Estudiar y explorar el hecho psicológico en las distintas etapas evolutivas del sujeto, abarcando los aspectos normales y anormales.
2. Realizar acciones de orientación y asesoramiento psicológico tendientes a la promoción de la Salud y la prevención de sus alteraciones.
3. Realizar tareas de diagnóstico, pronóstico y seguimiento psicológicos.
4. Efectuar tratamientos psicoterapéuticos de acuerdo con diferentes modelos teóricos, específicamente psicológicos.
5. Realizar tareas de rehabilitación psicológica.
6. Construir y desarrollar métodos, técnicas e instrumentos psicológicos.
7. Realizar estudios e investigaciones en las distintas áreas y campos de la psicología.
8. Estudiar, orientar y esclarecer los conflictos interpersonales e intergrupales en el contexto de la estructura y dinámica de las instituciones.
9. Estudiar, orientar y asesorar sobre motivaciones y actitudes en el medio social y comunitario.
10. Diagnosticar, asistir, orientar y asesorar en todo lo concerniente a los aspectos psicológicos del quehacer educacional, la estructura y la dinámica de las instituciones educativas y el medio social en que este se desarrolla.
11. Realizar orientación vocacional y ocupacional.
12. Realizar evaluaciones que permitan conocer las características psicológicas del sujeto, a los fines de la selección, distribución y desarrollo de las personas que trabajan.
13. Elaborar perfiles psicológicos en diferentes ámbitos laborales a partir del análisis de puestos y tareas.
14. Realizar estudios y acciones de promoción y prevención tendientes a crear las condiciones más favorables para la adecuación recíproca trabajo-hombre.
15. Detectar las causas psicológicas de accidentes de trabajo, asesorar y realizar actividades tendientes a la prevención de los mismos.
16. Realizar asesoramiento y asistencia psicológica en instituciones de Derecho Público, pericias, rehabilitación del penado, tutelado, liberado y sus familiares.
17. Realizar asesoramiento y asistencia psicológica en el ámbito del Derecho

Privado, adopción, tenencia de hijos, discernimiento de tutelas, guardas, separación y situaciones derivadas del derecho de familia.

18. Realizar acciones tendientes a promover la vigencia de los derechos humanos y efectuar estudios, asesorar y operar sobre las repercusiones psicológicas derivadas de la violación de los mismos.
19. Participar, desde la perspectiva psicológica en la planificación, ejecución y evaluación de planes y programas de salud y acción social.
20. Asesorar, desde la perspectiva psicológica, en la elaboración de normas jurídicas relacionadas con las distintas áreas y campos de la psicología.

De las 20 competencias mencionadas 10 responden a las incumbencias que hacen al rol profesional del psicólogo laboral. Las mismas se pueden resumir en (Ferrari, 2014):

1. Realizar tareas de rehabilitación psicológica: Se encuentra implicada aquí a tarea realizada con las reacciones psicopatológicas a las rupturas involuntarias de la actividad profesional (Jubilación, despido, enfermedad, reingreso). El trabajo sobre las teorías del afrontamiento y de las de resiliencia acompaña los numerosos procesos de crisis del mercado laboral experimentados por el país.
2. Construir y desarrollar métodos, técnicas e instrumentos psicológicos: La validación y creación de herramientas de evaluación psicológica para el campo del trabajo ha sido una de las constantes de la actividad de la investigación. No obstante, pueden seguirse transformaciones que van del diseño individual al colectivo, del diseño psicométrico al psico-sociodinámico. La creación de herramientas se incluye en diseños metodológicos tan vastos como: procesos de selección, psicodiagnóstico, assesment, técnicas prospectivas de diagnóstico de potencial, proceso de diagnóstico social participativo, clima, cultura, análisis organizacional, análisis de riesgos psicosociales y por último la construcción de métodos y modelos para intervención.
3. Realizar estudios e investigaciones en las distintas áreas y campos de la psicología. Las líneas de investigación en psicología del trabajo se desplegaron en la evaluación psicológica, el análisis de clima, el significado del trabajo, los valores en el trabajo, las culturas del trabajo, los impactos del desempleo y el subempleo, las condiciones y medio ambiente de trabajo, los riesgos psicosociales, el acoso laboral y el bienestar laboral.
4. Estudiar, orientar y esclarecer los conflictos interpersonales e intergrupales en el contenido de la estructura y dinámica de las instituciones: Negociación, Mediación, facilitación. Problemáticas relacionales, grupales y colectivas.

5. Realizar orientación vocacional y ocupacional: Orientación vocacional, procesos de inserción y reinserción, salida del mundo laboral. Coaching, mentoring, counseling.
6. Realizar evaluaciones que permitan conocer las características psicológicas del sujeto a los fines de la selección, distribución y desarrollo de las personas que trabajan: Las tendencias en psicología del trabajo han sido de la selección de personal al desarrollo del talento, de la evaluación de desempeño a la gestión del desempeño, capacitación y desarrollo de competencias.
7. Elaborar perfiles psicológicos en diferentes ámbitos laborales a partir del análisis de puestos y tareas: Análisis de competencias genéricas y específicas, análisis organizacional de funciones, roles, coordinación y desambiguación de los mismos.
8. Realizar estudios y acciones de promoción y prevención tendientes a crear las condiciones más favorables para la adecuación recíproca trabajo-hombre: Ergonomía. Psicodinámica del trabajo. Clínica del trabajo. Estudios sobre el bienestar y la satisfacción laboral. Estudios de la motivación. Estudios sobre los procesos de liderazgo. Estudios sobre la dinámica del contrato psicológico –hombre/trabajo–.
9. Detectar las causas psicológicas de accidentes de trabajo, asesorar y realizar actividades tendientes a la prevención de los mismos: Condiciones y medio ambiente de trabajo. Estudios sobre el estrés y las adicciones. Estudios sobre Riesgos psicosociales en el trabajo. Acoso laboral. Burnaout. Síndrome por desgaste por empatía. Vulnerabilidad psicosocial.
10. Asesorar desde la perspectiva psicológica en la elaboración de normas jurídicas relacionadas con las distintas áreas y campos de la psicología: Salud mental y condiciones y medio ambiente de trabajo. Diseño y organización del trabajo. Carga de trabajo: estrés del puesto, conflicto de rol, comportamientos violatorios de Derechos Humanos como violencia laboral y acoso.

El rol de psicólogo laboral empezó a ser una identidad en construcción. El surgimiento de asociaciones profesionales contribuyó al fortalecimiento profesional y al desarrollo del rol. Así es como se hicieron presentes las asociaciones específicas: APBA –Asociación de psicólogos de Buenos Aires– ACAPIL –Asociación científica Argentina de psicología institucional y laboral– APSILA –Asociación de psicólogos laborales de la Argentina–.

## LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA EN EVENTOS

Como he mencionado en la historización de la psicología del trabajo, la Argentina contaba con diversos estudios y publicaciones que se ocuparon del campo de la Psicología aplicada al trabajo. Sin embargo, los mismos fueron abordados en forma genérica. El primer espacio formal de intercambio y reflexión sobre la temática fue en las Primeras Jornadas de Psicología Laboral auspiciada por APBA, que tuvieron lugar el 26 y 27 de abril de 1985. Las mismas contribuyeron a crear una identidad propia dentro del campo de la psicología. La modalidad de participación consistió en formato de taller bajo 4 ejes de trabajo: a) las técnicas, b) el rol profesional, c) el asistencial-sanitario-preventivo y el d) organizacional. Los coordinadores fueron Horacio Mobilia y Gustavo Torrico (Ver Tabla 17).

*Tabla 17. Ferrari, 2014*

Nº de orden	Eje temático	Cantidad de ponencias	Porcentaje
1	Organizacional	5	33,34
2	Rol profesional	4	26,66
3	Asistencial – sanitario – preventivo	4	26,66
4	Técnicas	2	13,34

Los trabajos presentados hablaban de intervenciones prácticas en un 66% y en un 33% de desarrollos teóricos. En la discusión de los talleres, se notó una fuerte preocupación por el análisis institucional-organizacional y por los temas de salud, asistencial y de prevención. Además, la cuestión organizacional remitió a las transformaciones en las tecnologías blandas de producción (toyotismo). Como parte del debate aparecen las nuevas competencias del trabajador, metáfora del trabajador grupal y del trabajador rebelde e innovador vs. el trabajador maquínico.

Por el momento histórico, reciente democracia, la disciplina debate, de allí en más, el rol del psicólogo en el campo y el impacto que tienen las nuevas condiciones de trabajo en la salud de los trabajadores.

Por una parte, se observa un modelo identitario encorsetado en el paradigma de la psicología empresarial y de la psicología clínica: a lo Frankenstein. Mientras en paralelo quiebra ese modelo las reflexiones sobre el rol y la preocupación por el tema de la salud mental en el trabajo.

En una comparación de los eventos científicos de los años 1985, 1993 y 2010 y siguiendo a Bonantini et. al (2013) se advierte que la producción se

incrementa más del doble entre 1985 y 2010. El interés en 1993 se centra en las técnicas y desde el 2010 en el área de Salud. Las producciones en el área trabajo son prácticamente nulas en el '85 y crecen a partir entonces.

### **LAS DIMENSIONES CONTEMPORÁNEAS DEL ROL DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO**

Las principales tendencias en el mundo de la producción argentina abarcan hoy los siguientes ámbitos de actuación, desarrollo y cambio organizacional, salud mental y condiciones del trabajo, empleo e inserción laboral y formación profesional.

También aparecen nuevos objetos tales como la vulnerabilidad psicosocial (Bontantini), desempleo y subempleo (Schlemenson, Filippi, Ferrari), calidad de vida laboral y centralidad del trabajo (Ferrari, Filippi), psicología positiva de las organizaciones (Redondo), burn out (Quiroga), acoso laboral (Ferrari, Filippi).

Además, aparecen nuevos métodos que constituyen la psicología de técnicas individuales a colectivas como procesos de intervención (Bonantini).

Finalmente vemos surgir nuevos ámbitos como la psicología del trabajo como una práctica social (Ferrari, Bonantini, Pujol).

En suma, lo que denominamos nuevos ámbitos, objetos y métodos en psicología del trabajo tiene un anclaje primordial en las instituciones universitarias nacionales. No obstante, su bajo impacto en la ilustración social se relaciona sin duda con el contexto histórico social en el que se desarrolla el trabajo y en sus condiciones jurídicas y de derechos. El periodo neoliberal de los '90 y el actual momento caracterizan un escenario destinado a apalear los enormes déficits subjetivos y colectivos producidos por estas perspectivas tan poco propensas a evaluar las consecuencias y proyectar a largo plazo. Como en su inicio, la psicología del trabajo no puede existir sin atender a las necesidades de integridad del trabajador, mientras se dedica en forma contingente a los procesos o las actividades de evaluación y al trabajo con organizaciones.

Tampoco puede esta vez eludir la base social que es su recuperado ámbito histórico para reducirlo a una condición clínica. Los dilemas actuales se encuentran directamente relacionados con la oportunidad de democratización que tienen las organizaciones como contextos sociales y la participación de la disciplina en la construcción de una ciudadanía preparada para impedir los procesos descalificatorios, estigmatizantes y promover la ampliación de oportunidades para el desarrollo identitario y de habilidades cooperativas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, G. (2009) Relaciones entre psicología y empresas en Argentina. Apuntes para una historia. *Revista Aristeo: Revista de investigaciones y aplicaciones en psicología del trabajo y las organizaciones*. Año 2 – N° 2 p.
- Bleger, J. (1966) *Psicohigiene y psicología institucional*. Buenos Aires, Paidós.
- Bonantini, C., Gallegos, M. Quiroga, V. F. y Cattaneo, M. R. (2013) La mirada psicológica en la historia del proceso de trabajo en el capitalismo. Nuevas contribuciones. *En Memorias V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires*. P. 16-20.
- Bonantini, C.; Gallegos, M.; Quiroga, V.; Cattaneo, M. R. y Berra, M. (2013) Las Jornadas de Psicología Laboral de 1985. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social 2013, Volumen 2- N° 2: 129-142*.
- Dejours, Ch. (2000) Psicodinámica del trabajo y vínculo social. *Revista: Actualidad Psicológica, Año XXIV, N° 274. Buenos Aires, pp. 2-6*.
- Ferrari, L. (2014) Desarrollo del rol profesional del psicólogo del trabajo en Argentina. Diversos momentos. Manuscrito inédito. Concurso Cátedra I Psicología del Trabajo. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.
- Foucault, M. (2000). Clase del 7 de enero. Clase del 14 de enero. Clase del 17 de marzo. Resumen del Curso. Situación del Curso. *En Defender la Sociedad. Curso 1975-1976*. Buenos Aires: FCE.
- Ibáñez, J. (2005) La reflexividad social transductiva. La constitución práctico-cognitiva de lo social y de la sociología. *Nómadas - Revista Crítica De Ciencias Sociales y Jurídicas, 11-2005/1*.
- Ibáñez, T. & Íñiguez, L. (1997) *Critical Social Psychology*. London. Sage Publications.
- Jesinghaus, C. (1935). Orientación y selección profesionales y la prevención de los accidentes del trabajo. *Anales del Instituto de Psicología, 1, 243-256*.
- Klappenbach, H. (2006) Periodización de la psicología en Argentina. *Revista de Historia de la Psicología, vol. 27, núm. 1, 109-164*.
- Klappenbach, H. (2005) Historia de la orientación profesional en Argentina. *Revista Orientación y Sociedad*. vol. 5, p. 37-48.
- Ley Nacional del Ejercicio Profesional. Ley N° 23277. 1985 Recuperado en [http://www.bvs.psi.uba.ar/local/File/1Ley\\_Nacional\\_de\\_Ejercicio\\_Profesional\\_23277.doc](http://www.bvs.psi.uba.ar/local/File/1Ley_Nacional_de_Ejercicio_Profesional_23277.doc)
- Resolución Ministerio de Educación y Cultura 2447/85. Recuperado en <http://www.psych.unc.edu.ar/wp-content/uploads/6-Res.-2447-1985-ME->

Incumbencia-de-los-T%C3%ADtulos-de-Psic%C3%B3logo-y-Lic-en-Psico-  
log%C3%ADa.pdf

Malfé, R. (1994). *Fantásmata. El vector imaginario de procesos e instituciones sociales*. Buenos Aires: Amorrortu.

Rossi, L. A. (1997) *La Psicología Antes de La Profesión*. Buenos Aires: Eudeba.

Rossi, L.; Facone, R.; Kirsch, U. Rodríguez Sturla, P.; Luque, E. & Rojas Breu, G. (2005) *Psicología en la Argentina. Vestigios de profesionalización temprana*. Buenos Aires: JVE Ediciones.

Rossi, L.; Falcone, R.; Kirsch; U.; Rodríguez Sturla, P. y otros (2001) *Psicología: su inscripción universitaria como profesión. Una historia de discursos y de prácticas*. Bs.As., Eudeba.

**LA INSTALACIÓN DEL CURSO DE PSICOLOGÍA LABORAL  
DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA, URUGUAY, ENTRE 1994 Y 1999:  
ENSAYOS DE LA POT LOCAL Y REGIONAL DEL SIGLO XXI<sup>24</sup>**

*Luis Leopold\**

**RESUMEN**

Se expone el proceso de instalación del Curso de Psicología Laboral (CPL) de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República, (octubre de 1994), laboratorio donde se fue ensayando y consolidando una propuesta local acerca de la investigación e intervención desde la psicología en el mundo del trabajo y las organizaciones. La propuesta asumió un entramado entre formación profesional y organizaciones, entendiendo que dicha formación es sostenida en una red de estas últimas, estrictamente en organización del trabajo. Por lo tanto, las categorías y técnicas propias del asunto debían utilizarse para posibilitar la formación.

Se analiza el programa inicial del curso que, como parte de un rastreo genealógico de la relación de la psicología con el trabajo en el Uruguay, incluía registros de la instalación modernizante durante el último tercio del siglo

---

<sup>24</sup> Ponencia presentada en el Simposio Historia de la POT en América Latina: Problematicación y tramas. Luis Leopold, Profesor Titular, Coordinador del Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de la República, Uruguay. Dirigir la correspondencia a [leopold@psico.edu.uy](mailto:leopold@psico.edu.uy).

\* Universidad de la República, Uruguay. [leopold@psico.edu.uy](mailto:leopold@psico.edu.uy)

XIX, como el exterminio de las poblaciones originarias que se recogía en *La capataza*, de Eduardo Lorier (1992) y las referencias culturales para abordar la aún poco abordada *historia reciente*. Por ejemplo, *La empresa perdona un momento de locura* de Rodolfo Santana (1974) y *Cansiones Barias*, de Leo Masliah (1980). Concomitantemente, se abordaba una historia del movimiento sindical en el Uruguay, particularmente atendiendo a los aportes de Yamandú González Sierra (1988; 1989; 1989a; 1991; 1993) quien, habiendo conformado una periodización de la historia de dicho movimiento, llevaba adelante una casi solitaria tarea de investigación en el país acerca del surgimiento de las primeras organizaciones asociacionistas de trabajadores a comienzos de la década del 70 del siglo XIX. Se trataba de expresar también de este modo que el curso era una propuesta realizada desde la vertiginosa y contradictoria América Latina.

Entre 1994 y 1999 siguieron el curso 708 estudiantes, siendo una propuesta teórico-práctica que insistía en estudiar distintos tipos de organizaciones. Destaca que entre 1996-1999 se llevaron adelante 33 estudios y/o intervenciones en organizaciones sindicales y 35 estudios y/o intervenciones en dependencias municipales.

#### **EL CURSO DE PSICOLOGÍA LABORAL: SUS CONDICIONES DE PRODUCCIÓN**

En Uruguay, con la conclusión de los años ochenta, el país continuaba considerando los impactos de los casi 13 años de dictadura (1973-1985). Casi inmediatamente, se inició la década de los gobiernos del Dr. Luis A. Lacalle (1990-1995) y el Dr. Julio M. Sanguinetti (1995-2000). Los noventa marcarán un nuevo aceleramiento de las políticas de exclusión. Sin embargo, como se ha expuesto documentadamente (Olesker, 2001), el número de asalariados en el Uruguay durante este período no disminuyó ni se mantuvo, sino que aumentó.

Las diferencias a nivel de toda América eran contundentes, siendo la precarización la característica común. Lo que caracterizó a América Latina por entonces en lo que refiere a la ocupación, fue el descenso agrícola, debiendo buscarse allí la fuerza laboral que sostuvo el aumento en el sector servicios (De la Garza, 2001).

Simultáneamente, se instaló y desplegó la Nueva Gerencia Pública (*New Public Management*), modelo que concluyó hegemonizando en las últimas dos décadas del siglo XX las perspectivas del rediseño estatal, comenzando con los capítulos administrativos y yendo mucho más allá. Se rejerarquizaron las creencias derivadas del sector privado, incluyendo

la flexibilidad contractual y la competencia público-privada por la confianza ciudadana, la que devino crecientemente en consumidora (Abal, 2012, Pollitt y Boukaert, 2011).

Estas orientaciones fueron sinérgicas y/o retroalimentadas por los cambios que la investigación organizacional había formulado ya a fines de los años setenta. Así, en *The structuring of organizations: a synthesis of the research* Henry Mintzberg (1979) *discriminó las partes básicas de la organización (ápice estratégico, línea media, tecnoestructura, staff de apoyo, núcleo operario e ideología) y reconoció cinco tipos de configuraciones organizacionales, destacando, entonces, la delimitación de la organización diversificada y la innovadora. Luego de Power in and Around Organizations (1983) Mintzberg agregó y caracterizó a las configuraciones misionera y política. Todas estas perspectivas dialogaron fluidamente con las prácticas de la Nueva Gerencia Pública, en tanto propuestas altamente especializadas y alternativas a las antiguas y pretendidamente totalizadoras organizaciones públicas (Abal, 2012). Avanzó el cuestionamiento al modelo Weberiano y clásico de organización estatal y una cosa trajo la otra. Con el incremento del valor modélico de la empresa privada se articuló la reducción del Estado. La propuesta de privatización de las empresas públicas fue el inicio, pero inmediatamente se fue por la privatización del espacio-tiempo cotidianos.*

En Uruguay, el proyecto privatizador tomó la iniciativa con la denominada Ley de Empresas Públicas (Ley N° 16.211), aprobada por el parlamento en 1991 y promulgada por el presidente Luis Alberto Lacalle el 1° de octubre del mismo año. La misma era síntesis política superior del programa de gobierno del mandatario, derogando varios monopolios y autorizando a la venta y/o a la asociación pública con capitales privados, sin control parlamentario. Las privatizaciones comenzaron inmediatamente, pero también, diciembre de 1991, una recién creada Comisión de Defensa del Patrimonio y Reforma del Estado hizo público que impulsaría mediante referéndum la derogación de los cinco artículos principales y que recogían el mayor rechazo anti-privatizador. Dicha comisión inicialmente tuvo sus principales respaldos en la izquierda (Frente Amplio) y en el Plenario Intersindical de Trabajadores-Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT), pero paulatinamente fue convocando a diversos sectores sociales y políticos. Incluso, en las semanas previas a la decisión final, Julio María Sanguinetti, a la postre nuevamente presidente de la República desde 1995, también explicitó su posición favorable a la derogación planteada. En medio del clima privatizador que caracterizaría a una década que recién comenzaba, el 13 de diciembre de 1992 el resultado fue contundente: 72% por la derogación de la ley; 27% a favor de mantenerla.

El resultado requería asumir que estaba en tránsito un cambio en el país. El protagonismo sindical, los debates sobre las empresas públicas y privadas, los análisis de la realidad nacional en clave de país, todo esto contribuyó a instituir y consolidar una perspectiva de la actividad académica que requería de un complejo abordaje de la organización del trabajo, interdisciplinario e intersectorial. Este es el marco histórico, en el segundo semestre de 1994, en que el Curso de Psicología Laboral (CPL) comenzó a impartirse como un laboratorio donde se fue ensayando y consolidando una propuesta local acerca de la investigación e intervención desde la psicología en el mundo del trabajo y las organizaciones.

### **LA ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN**

La propuesta se planteó el propósito general de aportar a la formación de los futuros licenciados en psicología con los conocimientos técnicos y teórico-metodológicos que les permitiera ingresar al desempeño en el mundo de la Psicología del Trabajo. Se partió de la base que la propia valoración de la formación jugaba un papel muy importante en el posicionamiento académico-profesional, por lo que, como parte de esto, se consideró fundamental que la propuesta formativa no quedara atrapada en una propedéutica permanente, lo que no haría más que inhabilitar el ejercicio profesional. Al mismo tiempo, se asumía un inevitable entramado entre formación profesional y organizaciones, jugando estas últimas un rol mediatizador en la concreción de los servicios profesionales que se realizan entre sujetos de determinada formación y usuarios (Gómez Campo, Tenti Fanfani, 1989). Es decir, la formación de los profesionales es sostenida en una red de organizaciones, estrictamente en organización del trabajo, donde las profesiones crean y construyen su trabajo y donde los profesionales precisamente se posicionan y “son capaces de adquirir autoridad y legitimidad para hacer su propio trabajo” (Rodríguez Ávila, 2008, 38).

En función de lo expuesto, el CPL planteó entonces que las categorías propias del asunto deberían utilizarse para organizar la formación. Es decir, el curso debía ser llamativamente organizado. El uso del registro escrito, por ejemplo, establecía que cada actividad prevista estaba fechada y con pautas claras desde marzo, ¡incluso la presentación del trabajo final a presentar en noviembre o febrero del año próximo! Y no es, como se podrá apreciar más adelante, que sólo se organizara el curso en función de tener todo previsto. En última instancia, organizarse no era un fin en si mismo, sino la formación que se procuraba.

Tres lineamientos se colocaban como básicos para la perspectiva de la próxima inserción profesional de graduadas y graduados. En primer lugar, la importancia que se otorgaba al ejercicio del rol. Para esto, se proponía la conceptualización desde la práctica, procurando evitar la repetición de cursos teóricos al margen de la misma, lo que llevaría indefectiblemente a la producción de “abstracciones perturbadoras” (Ulloa, 1990).

En segundo lugar, se insistía en la valoración y jerarquización de la producción escrita como componente imprescindible de las competencias profesionales, promoviendo que la psicología dejara de lado la sola opción de una práctica profesional sostenida en un registro oral, muchas veces vago e insuficientemente preciso. La propuesta en este caso aprendía de una condición distintiva de los contextos organizacionales, los que se caracterizan por la jerarquización de la escritura. En efecto, este tipo de registro posibilita la discriminación de las tradiciones orales y la exteriorización de la memoria individual, correspondiendo señalar que son precisamente las organizaciones las que orientan la valoración de las técnicas de registro y los contenidos referidos (Leroi-Gourhan, 1981). Obviamente, estas consideraciones no prescinden de la relación entre lo permanente y el cambio, pero si asumen la importancia en la dramática humana de lo que perdura, incluso para posibilitar los cambios:

A perduração é, ao mesmo tempo, uma categoria da existência física, humana e social. Sem a consideração da perduração, não se pode entender o processo através do qual as coisas, os seres humanos e as sociedades realizam suas individualidades imanentes. Contudo retenção não envolve manutenção. É retenção de caráter, em meio a mudança; é vitória sobre a fluidez. É uma categoria de processo mental que reconhece que todas as coisas são interligadas e continuamente se empenham para conseguir um equilíbrio ótimo entre conservação e mudança, no processo que leva a uma concretização modelar de seus propósitos intrínsecos (Guerreiro Ramos, 1989, 199).

En tercer lugar, la propuesta partía de discriminar el mercado profesional del campo de actuación profesional (Botomé, 1988), haciéndose énfasis en las competencias profesionales a aportar por la formación. Se proponía romper el determinismo por el cual la estructura del trabajo profesional, particularmente de la psicología referida a las organizaciones y el trabajo, continuara definiendo unívocamente los contenidos que la formación universitaria debía contener. No se trataba de algo tan simplista como promover el cambio de signo en dicha determinación, sino asumir el desafío que la propuesta universitaria incidiera en el rediseño del proceso del trabajo profesional y las posibilidades de inserción.

Se propuso entonces una concepción de las competencias que remitía a los contenidos de la formación. En este caso, que permitiera sostener el trabajo de investigación, que evitara respuestas *standard* y que, previa construcción de los mismos, abordara la resolución de los problemas (Díaz Barriga, 1994). Es decir, una orientación que requería de capacidades que ya habían sido distinguidas. Previamente, en efecto, se había señalado la importancia de incluir ciencias sociales y conductuales en la formación de todos los especialistas (Gómez Campo, Tenti Fanfani, 1989); al tiempo que Palmonari y Zani (1990) sostuvieron la necesidad de considerar competencias básicas para los psicólogos y otros profesionales actuantes en el campo sociosanitario y Paiva (1992) expresó algunas exigencias para el trabajo profesional, particularmente en el campo de las organizaciones y el trabajo. En la base de todos estos planteos, era posible discriminar e integrar, entonces, competencias técnicas, metodológicas y políticas (Saviani, 1991).

#### EL PROGRAMA DE OCTUBRE DE 1994

El programa del curso propuesto entonces era el siguiente (Leopold, 1994):

- 1 La Psicología del mundo del Trabajo como componente de la Salud Mental Pública
- 2 Las Psicologías Ocupacionales
  - 2.1 Laboral
  - 2.2 Psicología del trabajo
  - 2.3 Psicología Organizacional
- 3 El psicólogo en la Administración de Recursos Humanos
  - 3.1 Diseño de perfil y descripción de cargos
  - 3.2 Selección de Personal/ Orientación Ocupacional
  - 3.3 Sistemas de Evaluación
  - 3.4 Carrera funcional
  - 3.5 Capacitación
  - 3.6 Seguridad e Higiene
- 4 El psicólogo en el mundo del trabajo
  - 4.1 Cymat
- 5 Las organizaciones
  - 5.1 Diagnóstico Organizacional
  - 5.2 Clima Organizacional
- 6 Las Psicologías Ocupacionales en el Uruguay. Consideración de un imaginario
  - 6.1 *La capataza*



- 6.2 Historia del movimiento sindical uruguayo
- 6.3 *La empresa perdona un momento de locura*. La letra y la actuación de Julio Calcagno
- 6.4 *Canciones barias*. Leo Masliah
- 7 El Trabajo
  - 7.1 Alienación
  - 7.2 Modo de producción y consumo
  - 7.3 Las nuevas formas de organización del trabajo
- 8 La exclusión social.
  - 8.1 La marginación
  - 8.2 La desocupación
- 9 Tiempo y trabajo
  - 9.1 *Tempo* educativo y laboral
  - 9.2 Ocio
- 10 Psicopatologías del Trabajo
  - 10.1 Ideologías defensivas del oficio
  - 10.2 Trabajo nocturno
  - 10.3 *Karoshi*
- 11 La construcción del perfil del Administrador de Servicios de Salud Mental
- 12 La transformación estatal
  - 12.1 La experiencia del gobierno departamental de Montevideo (1990-1995)

Este programa rigió para el primer bimestre del curso, a fines de 1994. Para su continuación al año siguiente, coincidentemente con la incorporación al curso de Beatriz Martínez, se le realizaron modificaciones que, incluso, aseguraron su mejor viabilidad curricular. La propuesta inicial era por lo menos desmesurada, aunque se tratara de un curso anual, pero no deja de ser programático y expone claramente la perspectiva planteada.

La ubicación de la Psicología del mundo del Trabajo como parte de una Salud Mental Pública era el modo más adecuado que se había podido formular para los posicionamientos de formación y profesionales que se expusieron anteriormente en este capítulo. Esto requería de una explicitada concepción acerca del poder, el que se partía de entender como parte de las relaciones sociales. Sin embargo, se proponía discriminar el ejercicio del poder –que requiere de la libertad–, de la dominación, donde aquella no está presente (Foucault, 1988).

Se pasaba luego a discriminar unas denominadas psicologías ocupacionales, dentro de las que se distinguían una psicología laboral, una psicología del trabajo y una psicología organizacional. No obstante estos discernimientos,

el curso abordaba inmediatamente el campo predominantemente técnico de la administración de recursos humanos, de modo que disminuyera todo lo posible la ansiedad estudiantil –y docente– que reclamaba un saber-hacer simplemente técnico como lo más importante, situación bastante común en un curso del último año de licenciatura.

Para introducir el desarrollo de la intervención organizacional, se propuso comenzar abordando la inserción del psicólogo en el mundo del trabajo y particularmente la concepción renovadora de las condiciones y medio ambiente de trabajo, las que Julio César Neffa (1988) había expuesto recientemente, desde el sur de América, con una obra innovadora para la temática. Este tránsito expositivo del curso encontraría en la organización del trabajo la más adecuada formulación para referir a estudiar e intervenir atendiendo a las capacidades, el trabajo y las condiciones en que se trabaja.

Posteriormente, como parte de la propuesta, se procuraba contribuir a un rastreo genealógico de la relación de la psicología con el trabajo en el Uruguay. El país en clave de modernidad que se instaló a fines del siglo XIX se organizó, entre otros aspectos, construyendo la nueva población requerida por el proyecto disciplinador, lo que incluyó un paso más en el exterminio de las poblaciones originarias. Para introducir visibilidad sobre estos contenidos, se apelaba a *La capataza*, de Eduardo Lorier (1992), que se acababa de publicar en Montevideo. El libro narra las peripecias de un pueblo guaraní llamado San Borja del Yi, en el centro del país, donde Luisa Tiraparé, conocida como *la capataza*, dirigirá la última etapa de dicha comunidad hasta su desintegración, a comienzos de la década de 1860. La dramática expuesta narra la lucha guaraní ante los crecientes estancieros, que poco a poco logran expulsarlos del territorio. La historia novelada cumplía muy bien el papel de exponer, bajo el nuevo orden, además de la resistencia, la formulación de propuestas organizativas para el pueblo referido. Concomitantemente, el curso incluía una historia del movimiento sindical en el Uruguay, particularmente atendiendo a los aportes de Yamandú González Sierra (1988; 1989; 1989a; 1991; 1993) quien, habiendo conformado una periodización de la historia de dicho movimiento, llevaba adelante una casi solitaria tarea de investigación en el país acerca del surgimiento de las primeras organizaciones asociacionistas de trabajadores a comienzos de la década del 70 del siglo XIX. Su obra apeló a fuentes documentales originadas en los propios trabajadores, destacando particularmente el uso de prensa obrera y fotografía de época.

Dos referencias culturales más se incluían para abordar la aún poco denominada historia reciente. Con ambas se procuraba ampliar los contenidos de la formación en el campo de la psicología de las organizaciones y el

trabajo, entendiéndolas como constitutivas del (con)texto donde se realizaba la formación.

En primer lugar, *La empresa perdona un momento de locura*, obra del venezolano Rodolfo Santana<sup>25</sup>, escrita en 1974 y estrenada en Caracas en 1977. Esta obra, multi-premiada, fue puesta en escena en salas de América Latina, EEUU y Europa, habiendo sido divulgada asimismo mediante el cine el mismo año de su estreno teatral, versión radial (1987) y televisiva (1991). En Uruguay se conoció ampliamente a partir de las representaciones realizadas por el Teatro Circular de Montevideo en 1981, 1988 y 1994, siendo ampliamente asociado desde entonces el actor Julio Calcagno con su interpretación del personaje central. La obra está sostenida en la entrevista entre Orlando Núñez –adulto, casado, obrero en una empresa donde se desempeña hace más de veinte años– y una joven psicóloga de la firma, al día siguiente que aquel tomara a martillazos a varias máquinas luego que una troqueladora le destrozara una mano a un joven trabajador. La obra contribuyó a instalar localmente, más allá del ámbito académico-profesional, términos e imágenes referidos a una práctica profesional de la psicología en función de la defensa del *status quo*. Su primera puesta en escena en Montevideo, aún en dictadura, ligó el texto explícito de la obra con la situación socio-política del país.

Finalmente, del compositor Leo Maslíah<sup>26</sup>, se apeló a *Cansiones Barias* (1979), su primer larga duración. La elección de la obra se debía a la inclusión de varios temas, con el característico ácido humor del autor, que referían directamente al mundo obrero, sin restringirlo al ámbito fabril o del establecimiento. Así, la vida anodina de *Imaginate m'hijo*; la vida robada de *La cementadora*; los controles de *El médico certificador*; los trabajadores despedidos por el juego de barajas en horario de trabajo de *La polca del espante*; las bromas entre trabajadores con final trágico de *Ojo con la púa*; la caricaturización casi balzaciana de *El encargado* y el transporte cotidiano de los trabajadores urbanos de *El ómnibus*.

<sup>25</sup> Rodolfo Santana (1944-2012), venezolano, fue inicialmente dramaturgo y director de teatro, incursionando destacadamente también en el cine como guionista y director artístico. Escribió más de ochenta obras de teatro, con importante número de traducciones y puestas en escena en América y Europa, caracterizándose por haber reescrito varias de sus obras en función de nuevos contextos y sus propias perspectivas.

<sup>26</sup> Leo Maslíah (1954), es un artista uruguayo de vastas y diversas áreas de expresión, con dilatada trayectoria y presentaciones en América y Europa. Compositor diverso e irreverente (sinfónico, de cámara, electroacústico, de ópera), su incursión en la música popular posibilitó un importante conocimiento de su obra. Cuentista, novelista y dramaturgo. Con destacada formación como pianista, en cambio, no son pocas sus actuaciones como cantante en que se acompaña con guitarra.

*La empresa perdona un momento de locura* y *Cansiones Barias* tienen en común el uso de la construcción paroxística de clímax ubicables dentro de lo que podría catalogarse de un realismo mágico, apelando a cualquiera de las dos definiciones clásicas que se han hecho de dicho movimiento cultural, mezcla de realidad y fantasía (Flores, 1955) y/o la búsqueda del misterio que es parte de lo existente (Leal, 1967). Se trataba de expresar también de este modo que el curso era una propuesta realizada desde la vertiginosa y contradictoria América Latina.

Así, por ejemplo, los ruidos y las bandas sonoras alienantes juegan un papel central en ambas obras. En el caso de Leo Maslíah, destaca la evocación al aburrimiento en *Todo así*, el mundo fantástico de *El concierto* y los ritornellos oníricos de *Duérmete potrillo* y *La balada del Pocho Martínez*. En *La empresa perdona un momento de locura*, las troqueladoras constituyen un sonido de fondo permanente y el final de la obra es expresión superlativa, cuando el discurso superpuesto, fragmentado y demencial de Orlando y la psicóloga establece textualmente (Santana, 1998, 46):

Psicóloga y Orlando: [...] Señores miembros de esta ocasión de aprendices reunidos aquí González, obreros de la Directiva. Junta de obreros grata familia que se reúne [...]

*Repiten y repiten. Frenéticos. Hasta que la luz disminuye paulatinamente. Se deja oír música de salsa que ahoga los gritos.*

Fin de “La Empresa perdona un momento de locura”

No es posible referir aquí a las derivas familiaristas de la Psicología, pero bien vale la pena señalar ante este final de *La empresa perdona un momento de locura*, el acápite que Gérard Mendel utiliza en *De la régression du politique au psychique. Sur un concept sociopsychanalytique* (1972, 11) (todo el texto en cursiva en el original):

*Dans certains grandes firmes japonaises, comme, par exemple, la firma Matsushita, existe une salle de contestation dans laquelle, tels les jeux de massacre de nos foires, sont disposés des mannequins d'étoffe et de bois dont les visages sont ceux des directeurs. Quand un employé est mécontent, il vient, empoigne une matraque et frappe.*

La inclusión de los indicios genealógicos y culturales era, entonces, parte de una perspectiva intencionada y no accesoria de la propuesta. La llamada crisis del trabajo ya tenía larga data de expresión (Gorz, 1985; Offe, 1985), aunque alcanzaría destacada difusión mediática con Rifkin (1996). Offe (1985) en particular instaló los debates sobre los mundos vitales,

distinguiendo los mundos del trabajo, familia, tiempo libre y consumo, donde el primero perdería centralidad. Pero como De la Garza (2001) ha señalado, con el concepto *mundo del trabajo* se está ante una construcción social. Desde esta perspectiva, la propuesta del CPL asumió debatir estos temas, yendo hacia ellos y promoviendo, si cabe el término, una reintegración, considerando que la lucha entre el trabajo y el capital seguían siendo expresión privilegiada de la dramática humana y tejido al que había que atender si se quería, como se quería, contribuir a la modificación de las condiciones de vida de las poblaciones.

Sólo posteriormente a estos contenidos el curso se abocaba a la categoría Trabajo, la que se proponía considerar inicialmente desde las definiciones de Karl Marx en las Secciones Primera a Tercera del Libro Primero de *El Capital. Crítica de la economía política*. La introducción de estos contenidos procuraba ligar los mismos con las llamadas nuevas formas de organización del trabajo. Igual que en otros aspectos, la propuesta promovía permanentemente que los debates teóricos aportaran a los desafíos prácticos que la organización del trabajo presentaba. Por esto mismo, las condiciones de trabajo y las peripecias del empleo ejemplificaban diariamente con situaciones que se registraban en la sociedad uruguaya y este era el mejor modo de abordar la exclusión social –la marginación, la desocupación– y el sufrimiento en el trabajo. Las defensas colectivas y las ideologías defensivas del oficio que conceptualizara Dejours (1992) se constituyeron en el principal aporte para abordar las psicopatologías del trabajo.

El curso cerraba volviendo a los énfasis iniciales de la formación de los profesionales de la psicología para estudiar e intervenir en la organización del trabajo, promoviendo la visualización de un desempeño que atendiera a la dimensión organizacional y a su dirección. En lo que refiere a la gestión pública y la transformación estatal, se optaba por destacar particularmente la experiencia del primer gobierno de izquierda en el país, llevado a cabo por la coalición Frente Amplio en la Intendencia Municipal de Montevideo, entre 1990 y 1995.

Mientras tanto, las condiciones sociales y económicas del país acentuaban una cotidianeidad neoliberal. Paulatinamente, la perspectiva planteada desde el CPL iba modificándose en función de los desarrollos conceptuales que en su marco podían producirse, incluyendo la disposición a la incorporación de desarrollos regionales.

Entre 1994 y 1999 siguieron el curso 708 estudiantes. Se trataba de una propuesta teórico-práctica, que jerarquizaba los estudios de caso y las intervenciones organizacionales a cargo de los cursantes, organizados en equipos de cinco integrantes, debidamente orientados por docentes. Para ello

se comenzó realizando acuerdos interinstitucionales con diversos tipos de organizaciones: centros de educación privados; empresas constructoras de capitales nacionales, consultoras internacionales, servicios universitarios públicos, dependencias ministeriales, centros de investigación, ONG's, cooperativas, empresas de capitales internacionales.

La evaluación era continua, articulando momentos parciales –que procuraban ir ajustando las competencias estudiantiles– y finales, en que las producciones colectivas de los equipos de intervención organizacional posibilitaban la aprobación o no del curso para ganar derecho a examen, individual y oral. No obstante, durante la primera edición (1994-1995) se incluyó también la asistencia obligatoria y la realización de dos fichas bibliográficas individuales durante el año y en 1996 la evaluación intermedia fue un parcial sobre contenidos del curso. Desde 1997 se pautó que las supervisiones<sup>27</sup>, mensuales, fueran obligatorias, acordándose otras si estudiantes o docentes lo entendían necesario. Desde el primer momento, el curso comenzó formulando y ajustando sobre la marcha un dispositivo de trabajo para las intervenciones organizacionales que se realizaban, las que incluían diagnóstico, formulación de proyectos de trabajo y su ejecución. Ya a partir de la segunda edición del curso, en todos los casos, se concluía con la presentación de informes escritos que eran expuestos y analizados con la organización contraparte.

En 1996 se concretan acuerdos muy importantes para la propuesta práctica y conceptual del curso. En primer lugar con la central de trabajadores del país, PIT-CNT, en el marco del convenio firmado el 25 de julio de 1990, entre la Universidad de la República y la organización sindical. A partir de dicho convenio se había conformado una comisión universitaria para coordinar con la Comisión de Nuevas Tecnologías del PIT-CNT, en el marco de cuyos intercambios, entre setiembre de 1990 y junio de 1991, se habían relevado diversas demandas sindicales agrupables en macrosociales y referidas a las condiciones de trabajo a nivel de empresa. Obviamente, como se desprende de lo planteado hasta ahora, dentro de los quince equipos universitarios participantes en este convenio, de las más diversas perspectivas disciplinares y profesionales –entre otras, biblioteología, agronomía, arquitectura, ingeniería, medicina, química, ciencias sociales, economía– no se registraba la presencia de ningún equipo desde la psicología (Massera, 1991).

A partir de 1996, la propuesta para el trabajo con las organizaciones sindicales desde el CPL partía, inicialmente, de proponer dos tipos específicos

---

<sup>27</sup> Sin dudas, el término “supervisiones” era una extrapolación de la impronta clínica.

de acuerdos de trabajo, los que no coincidían totalmente con lo que el convenio referido venía aplicando desde 1991. Por un lado, la realización de estudios o intervenciones acerca de las condiciones y medio ambiente de trabajo y/o aspectos de la organización del trabajo, lo que no presentaba demasiada originalidad. En estos casos se podía incluir un asesoramiento a los trabajadores para sus negociaciones con el sector empresarial. Igualmente, podían realizarse estudios que posibilitaran que el sindicato los utilizara para llevar adelante gestiones de denuncia o ante el ámbito legislativo. El foco aquí aparecía puesto a nivel de empresa.

Pero por otra parte, se realizaba también la propuesta de llevar adelante estudios o intervenciones sobre la propia organización del sindicato. Esto era un impensado para los dirigentes y/o referentes sindicales o, por lo menos, la mayoría de las veces preferían eludirlo. Al igual que en otras organizaciones, en los sindicatos también habitaba y habita el ejercicio del poder y no solamente en relación al enfrentamiento con el capital.

Por lo expuesto, el trabajo con el PIT-CNT tuvo desde el comienzo la impronta que le imponía la Comisión de Salud Laboral (CSL), la que priorizaba el estudio de las condiciones de trabajo. El relacionamiento con la CSL instaló una modalidad consistente, además del trabajo con diversos sindicatos, en que equipos de estudiantes se incorporaban cada año a dicha Comisión, de modo de realizar sus aportes desde la construcción de una confianza basada en la simetría vincular. La organización sindical jerarquizó dichas actividades, incorporándolas dentro de su discurso de presentación y sus documentos<sup>28</sup>.

En el lapso 1996-1999 se llevaron adelante 33 estudios y/o intervenciones en organizaciones sindicales<sup>29</sup>. Simultáneamente, un acuerdo de trabajo con

<sup>28</sup> Por ejemplo, en la publicación oficial de la Comisión de Salud Laboral del PIT-CNT (año 2, N° 2, Agosto de 1998, 8), se incluye el artículo “Democratizar la información es también salud laboral”, firmado “Compañeros de Psicología Laboral”.

<sup>29</sup> El primer año de vigencia de dicho acuerdo (1996) incluyó el trabajo con la Comisión de Salud Laboral del PIT-CNT, la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay (AEBU), la Asociación de Obreros y Empleados de CONAPROLE (AOEC), la Agrupación de funcionarios de la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (AUTE), la Federación del Caucho, la Federación de funcionarios de la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (FANCAP), la Federación de Obreros y Empleados de la Bebida (FOEB), Federación Uruguaya de la Salud (FUS), el Sindicato Único de Gastrónomos del Uruguay (SUGU), la Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines (UNTMRA), la Unión Nacional de Obreros y Trabajadores del Transporte (UNOTT), la Federación de Funcionarios de Obras Sanitarias del Estado (FFOSE), el Sindicato Único de Telecomunicaciones (SUTEL), el Sindicato Único de Trabajadores del Mar y Afines (SUNTMA) y la Asociación de Empleados y Obreros Municipales de Montevideo (ADEOM).



el Servicio de Salud Ocupacional de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) posibilitó el trabajo con distintas dependencias municipales, realizándose 35 estudios y/o intervenciones en el lapso 1996-1999<sup>30</sup>.

El año 1996 incluye además la convocatoria a la conformación del *Colectivo de Investigación e Intervención en Psicología del Trabajo*. La propuesta jerarquizaba la importancia de las prácticas locales de estudiantes y profesionales como condición necesaria para la producción de conocimientos sobre la realidad nacional, promoviendo la constitución de un espacio para la “Investigación sobre las distintas modalidades de organización del trabajo en el Uruguay y sobre las distintas formas de intervención en ellas.” (Leopold y Martínez, 1996, 2). Simultáneamente, se iniciarán actividades procurando ampliar las capacidades para un estudio del trabajo más allá de los límites urbanos. Se realiza entonces un curso extracurricular, abierto a estudiantes y graduados, *Introducción al proceso del trabajo rural en el Uruguay*, a cargo del sociólogo Raúl Latorre, investigador de la Facultad de Agronomía/UR.

Procurando todas estas actividades se estableció un diseño organizativo que posibilitaba desplegar una estrategia para ir por ese posicionamiento privilegiado de la psicología respecto a las organizaciones y el trabajo. Para esto, en 1997, el Curso utilizaba internamente el siguiente cuadro:

**Tabla 18. Qué tan aislados estamos...**

Difusión	Producción de conocimiento	Grado de apertura o aislamiento	Dispositivos
- Actividades - Publicaciones	- Investigación	- Acuerdos de trabajo - Inserción en el medio	- Curso de Grado - Convalidación con pasantías por Servicios - Curso para Graduados

<sup>30</sup> Durante 1996, se trabajó con el Servicio de Registro Civil, el Servicio de Teatros Municipales y diversos equipos de trabajadores del Servicio de Barrido y Recolección de Residuos y el Servicio Fúnebre y de Necrópolis. A partir de 1997 se realiza un acuerdo de trabajo con la División Administraciones Locales, dependiente del Departamento de Descentralización, lo que posibilitará la realización de pasantías de estudiantes por diversos Centros Comunales Zonales, nuevas estructuras organizativas en el gobierno departamental por entonces, como parte del proyecto de descentralización que se llevaba a cabo. La IMM era entonces un laboratorio para el país y para la izquierda, que gobernaba Montevideo por un segundo período consecutivo (1990-1994 y 1995-1999). En ese marco, además, el gobierno municipal desarrolló una política de gestión de personal que instaló un nuevo diseño de la carrera funcional, incluyendo, antes que un sistema ligado a los procesos de selección de personal, un sistema público de provisión de puestos por concurso para acceder a los cargos y para la movilidad interna. La IMM era un ámbito organizativo privilegiado para los propósitos del curso.



Sólo se procuraba ordenar los diversos objetivos, siendo clara la interrelación entre los mismos. Así, no tiene ningún sentido investigar, por ejemplo, sino se hace para intercambiar y discutir con otros. En el caso del Grado de apertura o aislamiento, consideramos que se trata de un aspecto clave, que concentra muchos esfuerzos y que se constituye en un indicador de la permeabilidad de la producción académica<sup>31</sup>.

En efecto, lo hecho iba sentando las bases para la producción de los diversos contenidos conceptuales requeridos por la perspectiva del curso. Para 1998 se incorporan a diversas actividades del equipo estudiantes y jóvenes profesionales. En 1999 se dicta un curso de actualización profesional para graduados, entre abril de 1999 y marzo de 2000, *Organización del Trabajo. Investigación e intervención, creatividad e innovación tecnológica en la práctica profesional* (Leopold, Martínez, Wittke, Peña, Fuentes, 1999).

A fines de 1998 -20 de noviembre- se había fundado en Montevideo la Asociación de Psicología del Trabajo del Uruguay (ADEPTRU), la primera organización profesional en la materia que se creara en el país, nucleando profesionales de la psicología que se desempeñaban en este ámbito o se interesaban en incursionar en el mismo, el que se mostraba ya entonces como crecientemente incipiente.

La construcción del continuo academia-profesión comenzaba a presionar sobre las herramientas teórico-técnicas con que se contaba. La investigación y la intervención en la organización del trabajo se fue fortaleciendo como desafío, la relación trabajo-capital se mantenía como par dialéctico social prioritario, el trabajo era fundamental en la producción de subjetividad. Había que procurar la crítica que fuera a la raíz de los problemas contruidos, tanto como asumir los desafíos que reclamaba la lógica del desempeño organizacional. Mirando de frente estas contradicciones es que cobraba sentido abordar las condiciones de trabajo, los estudios organizacionales, la gestión de *recursos humanos*, las diversas manifestaciones de la exclusión social.

Desde el comienzo se había procurado que la propuesta no quedara encerrada en el establecimiento universitario, reducida a un curso expositivo, donde a lo sumo se analizaran casos por escrito. El estudio de caso era jerarquizado en la propuesta, pero particularmente en aquellos primeros años, las experiencias empíricas eran muy importantes para generar a partir de allí casos locales que singularizaran el estudio de las organizaciones y el trabajo. Por ello, merecen un reconocimiento especial los colegas que con las

<sup>31</sup> Leopold, L. (2003) *Un aporte universitario al desarrollo de la Psicología del Trabajo y Organizacional en el Uruguay*. Concepción del Cargo y Proyecto de Trabajo. Llamado en Efectividad para proveer el cargo de Profesor Titular del Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones. Facultad de Psicología, UDELAR, 2003, 92, 126 pp.

más diversas inserciones conformaron mesas redondas, paneles, realizaron exposiciones, brindaron conferencias y, lo más relevante, colaboraron en la concreción de acuerdos interinstitucionales.

Asimismo, esta paulatina y creciente producción desde los equipos de trabajo del curso contribuían a evitar *la invención del arroz con leche*. Para ello, se estableció que los trabajos finales de los estudiantes eran fuentes documentales, en particular para futuros estudiantes que realizaran intervenciones o investigaciones, fundamentalmente en organizaciones ya analizadas. Posteriormente, se incorporaron dichos documentos al acervo del Departamento de Documentación y Biblioteca de la FP-UR, estableciéndose un procedimiento para que estudiantes e investigadores pudieran acceder a ellos<sup>32</sup>.

Dos docentes habían llevado adelante la propuesta del curso hasta el segundo semestre de 1997 (Beatriz Martínez y Luis Leopold). En ese momento se incorporaron Tommy Wittke, Claudia Peña y Gonzalo Fuentes. A fines de 1999 el curso incorporó un cargo de Becaria (Silvia Gadea), quien asumió la responsabilidad de la secretaria administrativa. La producción colectiva marcaría el momento. El curso de grado era crecientemente importante, pero muy lejanamente de algo único. Se trataba de producir conocimientos desde la psicología acerca de la organización del trabajo y había que continuar aprendiendo y construyendo con otras perspectivas.

El presente capítulo caracterizó el contexto nacional en el cual se comenzó a dictar el Curso de Psicología Laboral, en octubre de 1994. Se detalló y analizó el programa inicial y se relevaron las emergencias de debates acerca de los contenidos que una POT necesitaba para su constitución local. Culminando el siglo XX, en el marco de crecientes intercambios dentro y fuera de la psicología, desde el equipo de Montevideo comenzó a utilizarse la expresión *psicología de las organizaciones y el trabajo*. Se trataba de aportar a la fundamentación de una POT que se definiera por la relación constitutiva entre aportes de la psicología organizacional y los estudios del trabajo. Para ello, había que desmontar el mutuo aislamiento entre los estudios, así llamados, de cuellos azules y cuellos blancos. Las señas identitarias, como las de otros, estaban dadas por ubicar los estudios del trabajo a partir de la contradicción trabajo-capital, asumiendo que el capítulo organizacional incluye los estudios sobre el poder, promoviendo un desarrollo psicológico

---

<sup>32</sup> La base de datos conteniendo los trabajos finales del Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo incluye 231 documentos. Dicha base indica, junto con la ubicación, autoría, título, cantidad de páginas, tipo de documento, docente responsable, fecha, descriptores. Departamento de Documentación y Biblioteca, Facultad de Psicología, Universidad de la República, base remitida por correo electrónico al autor, 21 de diciembre de 2016.

específico para el estudio de estas temáticas y tomando distancia de las extrapolaciones y descontextualizaciones de tecnologías, incluyendo las individualistas y familiaristas.

Construir un espacio de encuentro de diversidades era un camino que se concibió por entonces como algo necesario e inevitable. Se trataba de una propuesta que asumía la paradoja de procurar la innovación desde capacidades y prácticas existentes. Si se evitaba una perspectiva experta se podría participar del liderazgo por la construcción de una POT, siempre que se sostuviera un posicionamiento de aprendizaje sobre lo planteado. Si así fuera, se podrían analizar críticamente los discursos heredados y construir otras opciones.

La ubicación de estas temáticas dentro del campo de lo social precipitaba inmediatamente el encuentro y desencuentro entre individuo y sociedad. Esto se expresa en los énfasis e intereses que la investigación y la práctica profesional registra. En tanto asumir estas tensiones no depende exclusivamente, ni mucho menos, de elecciones descontextuadas, es claro que están demandadas y sostenidas en un requerimiento económico, político, cultural y social.

En efecto, a las políticas neoliberales imperantes al momento, como ya fue referido, se sumaba el particular desarrollo disciplinar de toda la psicología en la región, profundamente pautada por una práctica profesional liberal y, funcionalmente, escasa valoración de la investigación como una práctica también profesional. Las propuestas formativas regionales estaban aisladas entonces, desconociéndose mutuamente. Y es sabido, el aislamiento tiende a producir las pobrezas de las perspectivas endogámicas que suelen formular derivas, incluso, nacionalistas.

Se fue configurando entonces la perspectiva por la cual las posibilidades de tal construcción integradora requería de varias prácticas heterodoxas. En cierto modo, había que redefinir para el contexto local y regional las principales adversidades estructurales para el desarrollo de una POT. Ya Hakel (1981) había realizado tal ejercicio casi dos décadas antes para la realidad europea, lo que alertaba para definir las singularidades del cono sur de América.

La situación requería tomar distancia de una historicidad recurrente que auto-justificara y naturalizara el estado de cosas. Había que procurar atender a *fuera de la caja*. Si se pretendía, como se hacía, fortalecer una propuesta singular respecto al estudio e intervención de la psicología en la organización del trabajo, había que abandonar, como se señaló, toda ilusión auto-justificante. Fuera del entorno inmediato, fuera de una psicología meramente contemplativa, incluso, dentro pero también fuera de la disciplina.

En ese marco, en aquella última década del siglo XX, el equipo de Montevideo sostuvo intercambios con José Carlos Zanelli (Brasil), Juan Pablo Toro (Chile) y Leonardo Schvarstein (Argentina), los que se constituyeron en sustantivos para la tarea planteada. El conocimiento de distintas experiencias regionales sobre el estudio de las organizaciones y el trabajo y el diálogo con colegas y autores fue pasando de conversaciones parciales a la construcción progresiva de una articulación que se iba conformando con sus propias derivas. Pero ese ya es otro capítulo.

### REFERENCIAS

- Abal, J. M. (2012). De la “nueva gerencia pública” a una concepción distinta sobre el estado. *Asociación de Administradores Gubernamentales*, 9.
- Botomé, S. P. (1988). Em busca de perspectivas para a Psicologia como área de conhecimento e como campo profissional. En Conselho Federal de Psicologia (Org.), *Quem é o psicólogo brasileiro*, 273-297.
- Dejours, C. (1992). *Trabajo y desgaste mental*, 1980. Buenos Aires: Humanitas.
- De la Garza, E. (2001). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En De la Garza, E. y Neffa, J. C. (Coords) *El trabajo del futuro y el futuro del trabajo*, (11-31). Buenos Aires: CLACSO.
- Díaz Barriga, Á. (1994), *Docente y programa. Lo institucional y lo didáctico*. Rei Argentina SA. Instituto de Estudios y Acción Social. Aique grupo editor.
- Flores, A. (1955). Magical realism in Spanish American fiction, *Hispania*, 2, 187-192.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista mexicana de sociología*, 50(3), 3-20.
- Gómez Campo, V. y Tenti Fanfani, E. (1989), *Universidad y profesiones. Crisis y alternativas*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- González Sierra, Y. (1993). *Continuidad y cambio en el movimiento sindical uruguayo: una perspectiva histórica de su problemática actual* (No. 12). Montevideo: Departamento de Asesoramiento Técnico Económico y Social, Centro Interdisciplinario de Estudios Sobre el Desarrollo-Uruguay.
- González Sierra, Y. (1991). *Un sindicato con historia. Unión de Obreros y Empleados y Supervisores de Funsu*, 3. Montevideo.
- González Sierra, Y. (1989). *Reseña histórica del movimiento sindical uruguayo (1870-1984)*. Montevideo: CIEDUR-DATES.
- González Sierra, Y. (1989a). *Cronología del movimiento sindical uruguayo*. Montevideo: CIEDUR.
- González Sierra, Y. (1988). *Estado y funcionariado público en el Uruguay de la modernización capitalista, 1870-1890*. Montevideo: CIEDUR.

- Gorz, A. (1985). Automation et crise de la société de travail. *Les Cahiers du GRIF*, 30(1), 7-24.
- Guerreiro Ramos, A. (1989). *A Nova Ciência das Organizações*, 1981. Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- Hakel, M. D. (1981). Challenges of diversity: An American's view of work and Organizational Psychology in Europe. En CH. De Wolff, S. Shimmin y Montmollin (Eds.) *Conflicts and Contradictions. Work Psychologists in Europe*, 167-176, Academic Press. London.
- Leal, (1967). El realismo mágico en la literatura hispanoamericana. *Cuadernos americanos*, 153(4), 230-35.
- Leopold, L. (2003). *Un aporte universitario al desarrollo de la Psicología del Trabajo y Organizacional en el Uruguay*. Concepción del Cargo y Proyecto de Trabajo. Llamado en Efectividad para proveer el cargo de Profesor Titular del Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones. Facultad de Psicología, UDELAR, 2003, 92, 126 pp.
- Leopold, L. (1994). *Programa del Curso de Psicología Laboral*. Facultad de Psicología, UR.
- Leopold, L. y Martínez, B. (1996). *Convocatoria a conformación de Colectivo de Investigación e Intervención en Psicología del Trabajo, en el marco de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República*. Montevideo: Curso de Psicología Laboral (mimeo).
- Leopold, L., Martínez, B., Wittke, T., Peña, C. y Fuentes, G. (1999). *Programa del curso de actualización profesional "Organización del Trabajo. Investigación e intervención, creatividad e innovación tecnológica en la práctica profesional"*. Unidad de Formación Permanente, FP-UR.
- Leroi-Gourhan, A. (1981). La Hipótesis de la Prehistoria. Las religiones en los pueblos sin tradición escrita. *Historia de las religiones*. Siglo XXI, Madrid, 1-33.
- Lorier, E. (1992). *La Capataza. Probanza de la desaparición de un pueblo de indios: San Borja del Yi*. Montevideo: EBO.
- Marx, K. (1975). *El capital. Crítica de la economía política*, 1867. México: Siglo XXI Editores S. A.
- Masliah, L. (1979). *Cansiones Barías*. Montevideo: Ayuí.
- Massera, E. J. (1991). *Trabajo, Tecnología y Desarrollo. Una experiencia de colaboración entre el movimiento sindical y la Universidad de la República*. Unidad de Prospectiva en Ciencia, Tecnología y Sociedad, UR. Montevideo: Ediciones Trilce.
- Mendel, G. (1972). De la régression du politique au psychique. En *Sociopsychanalyse I. Psychosociologie... psychomanipulation ?*, París, Payot, « Sciences de l'homme », 11-64.

- Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*, 1979. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Neffa, J. C. (1988). *¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Offe, C. (1985). *Disorganized capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Olesker, D. (2001). *Crecimiento y exclusión. Nacimiento, consolidación y crisis del modelo de acumulación capitalista en Uruguay (1968-2000)*. Montevideo: Ediciones Trilce.
- Paiva, V. (1992). *Educación, Bienestar Social y Trabajo*. Buenos Aires: Libros del Quirquincho.
- Palmonari, A. y Zani, B. (1990). *Psicología social de comunidad*, 1980. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state*. Oxford University Press.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*, 1996. Barcelona: Paidós.
- Rodríguez Ávila, N. (2008). *Manual de sociología de las profesiones*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Santana, R. (1998). *La empresa perdona un momento de locura, 1976*. En Rodolfo Santana. *Teatro. Volumen II*. Caracas: Monte Avila Editores.
- Saviani, D. (1991). *Pedagogía histórico-crítica*. Segunda edición. Sao Paulo: Editorial Cortez.
- Ulloa, F. (1990). *Lecturas para una aproximación a la organización de una comunidad clínica*. Montevideo: CEUP (mimeo).

**LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
ANTE LAS TRANSICIONES DEMOCRÁTICAS Y EL AUGE  
NEOLIBERAL EN ARGENTINA Y URUGUAY**

*Mónica Inés Pan\**

**RESUMEN**

Se plantean aquí líneas de análisis de parte de los avatares de la psicología organizacional durante las décadas de los 80 y los 90 del siglo pasado. Entre éstas se señalan la repercusión en el campo de la POT de las transiciones democráticas y el auge neoliberal. Este trabajo forma parte de los avances de una tesis que considera estudios realizados por psicólogos, por sociólogos, licenciados en Ciencias de la Educación y profesionales de otras disciplinas, reconociendo el carácter transdisciplinar del campo organizacional y la frecuente generación de conocimiento en equipos interdisciplinarios. Se ha trabajado con fuentes documentales, bibliográficas y se ha entrevistado a colegas que realizaron trabajos profesionales desde la psicología organizacional en los 80 y los 90, explorando –con ellos– autores y espacios relevantes para su formación, textos locales además de los clásicos, eventos científicos y acontecimientos del espacio socio político que impactaron de manera relevante en sus prácticas (desde la perspectiva teórica y / o metodológica), el tipo de demandas / motivos de consulta / prestaciones organizacionales solicitadas. Se han considerado

---

\* Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. [monicapanbutron@gmail.com](mailto:monicapanbutron@gmail.com)



aportes de colegas de distintas provincias argentinas y del Uruguay. Se entrevistó a autores que en esos años publicaron obras citadas con mayor insistencia por los entrevistados. Se han incluido en esta muestra a “organizacionalistas” y a “institucionalistas”, líneas reconocidas en Argentina, cuyos enfrentamientos y acercamientos se describen brevemente. Todos los entrevistados avanzaron en sus dichos hacia los primeros años post 2000. Convergen en el campo organizacional en esas épocas, psicólogos que provienen del campo laboral tradicional, otros formados en psicología social y psicólogos clínicos grupalistas. Se reflexiona sobre tipos de organizaciones abordadas, actores organizacionales desde los que se diseña la intervención, aportes específicos de autores locales, particularidades que aporta este contexto latinoamericano.

### INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se sustenta en una investigación más amplia y aún en curso: “Estudios Organizacionales en Argentina y Uruguay: los 80 y los 90”, dirigida por Carlos Altschul, desplegada desde el Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Incitan dicha investigación interrogantes sobre la influencia del espacio socio político en países latinoamericanos del Cono Sur en las prácticas de profesionales de psicología, sociología y otras disciplinas afines en el campo organizacional en esas décadas, la heterogeneidad de la trastienda teórica con que son desarrolladas, la diversidad de temáticas consideradas. El objetivo es establecer relaciones entre prácticas profesionales, trastienda teórico-metodológica y espacio socio político en que éstas se desarrollan en las dos décadas consideradas.

Aquí se presentan sólo parte de los avances de la misma haciendo foco en las prácticas de intervenciones organizacionales llevadas adelante por psicólogos y a la vez se restringe esta comunicación a algunas de las dimensiones en exploración, sin pretender además que este trabajo sea exhaustivo.

Son antecedentes de esta investigación trabajos como el de Ardila sobre la Psicología Latinoamericana, el de Bonantini y otros, sobre la formación de los psicólogos laborales desde Rosario (Argentina), el de Moreno-Velázquez y otros sobre la Historia de la Psicología Industrial / Organizacional en Puerto Rico entre otros escritos. Para la reconstrucción del espacio socio histórico se toma como referente principal a Ansaldi y su equipo, que abordan la historia de ambos países y varios textos de autores uruguayos como Pablo Alegre que aborda en particular la democracia uruguaya.



## METODOLOGÍA

Se ha elegido un enfoque cualitativo, donde la aparición del dato único cobra significación e incita a nuevos interrogantes, nuevas búsquedas bibliográficas, corroboración con otras fuentes y / o búsqueda de coherencia y consistencia con otros aportes. A la vez la insistencia de otros datos no lleva a su tratamiento estadístico sino que simplemente fortalece lo enunciado, consolida los hallazgos, se va produciendo información sobre el tema en estudio.

El interés de este estudio es reconstruir procesos de surgimiento de demandas de intervención y tipos de prácticas en el campo organizacional en los 80 y los 90, procesos de generación conocimiento científico que animaron la relectura de las mismas, lecturas y formación previas que las hicieron posibles e identificar grandes líneas de la trastienda teórica de las intervenciones organizacionales desarrolladas. Simultáneamente se busca considerar el *sitz im Leben* (ambiente vital, caldo de cultivo) de estos conocimientos y acciones: el clima social y acontecimientos socio históricos en que se configuraron las demandas de trabajo profesional, las prácticas, la producción teórico-metodológica y la formación profesional que movilizaron.

Uno de los primeros desafíos fue construir el escenario de investigación (González Rey, 2000) considerando que este estudio es llevado adelante por una investigadora que ha sido protagonista del retazo de historia de este campo de prácticas profesionales, de un conjunto de conceptualizaciones sobre ellas que convergen, divergen, se contradicen y se intersectan, de un área de la psicología y, simultáneamente, ciudadana en un espacio y tiempo que se abordan. Es así que el diseño generado propone encontrarse paso a paso con nuevas versiones sobre este recorte socio-histórico.

En primer término se realiza un amplio rastreo bibliográfico sobre la temática elegida con tres focos:

- producciones desde la perspectiva de la sociología histórica sobre esas dos décadas en Latinoamérica en general y en Argentina y Uruguay en particular;
- estudios sobre historia de la psicología social en general y de la psicología organizacional en particular, estudios sobre la sociología de las organizaciones que incluyeran desde los 60 hasta finales del siglo pasado;
- escritos sobre metodología cualitativa en ciencias sociales.

Se realizan entonces:

- una serie de entrevistas en profundidad y otras parcialmente pautadas con profesionales que realizaron intervenciones organizacionales en los 80 y los 90 del siglo pasado en ambos países;
- de los resultados de las entrevistas anteriores, surge una enumeración de profesionales y académicos de más prolongada trayectoria, que ya en los 80 y los 90 publicaron su producción en el campo organizacional, que se constituyeron en referentes para los entrevistados en primer término y que, en la medida posible, son también entrevistados.
- Se implementan cuestionarios que se responden por distintos medios (Skype, WhatsApp).

La muestra de interlocutores / entrevistados / asociados en esta investigación se ha conformado por accesibilidad y es intencional su selección inicial y el criterio de ir incorporando nuevos profesionales e investigadores académicos a entrevistar en la medida en que a ellos nos remiten los entrevistados.

Se realiza un análisis de cada entrevista y cada cuestionario. Se sistematiza la información recabada en el conjunto de entrevistas considerando: año de inicio de intervenciones organizacionales; motivos que convocan las intervenciones; tipos de intervenciones realizadas; tipos de organizaciones en las que se interviene; modalidades de trabajo, posicionamientos profesionales, cuestiones metodológicas referidas; sustentación teórica de esas prácticas (líneas teóricas, autores, conceptos claves, ideas, fuerza); formación previa y/o simultánea para estas prácticas; acontecimientos socio-políticos que incidieron en sus prácticas. Se busca construir un relato a partir de lo hallado, articulando material de entrevistas con un recorrido histórico sobre ambas décadas.

### UNA MIRADA AL CONTEXTO LATINOAMERICANO

El contexto regional cuenta: Bolivia concluye en el 82 su segunda dictadura institucional, reuniendo en total aproximadamente 9 años de dictadura (1971-1978 –con carácter institucional desde 1974– y nuevamente 80-82); Argentina en el 83 termina su segunda dictadura militar institucional con aproximadamente 14 años de experiencia entre ambas (1966-73 y 76-83), un breve interregno democrático empapado de violencia paramilitar, clandestinidad y guerrilla y larga trayectoria en golpes de estado que tuvieron gobiernos militares provisorios; Uruguay accede a la democracia nuevamente en el 85 tras más de 11 años en dictadura (1973-1985) y cuatro años previos de gobierno autoritario; Brasil sale de veintiún años de dictadura (1964-85);

Chile, desde el 11 de septiembre de 1973 hasta el 11 de marzo de 1990, suma casi 17 años.

Las transiciones democráticas en cualquiera de estos países son momentos privilegiados para comprender las producciones en el campo de la psicología organizacional y de estudios organizacionales en general. Los avatares del conocimiento y las prácticas en este campo también abrevan en condiciones previas en cada país.

### **UNA HISTORIA RECONSTRUIDA DESDE ALGUNOS DE SUS ACTORES**

En Argentina y Uruguay –de maneras diferentes– se llega a los 80 del siglo pasado con un largo trayecto recorrido en las décadas anteriores que se inicia con intervenciones grupales en organizaciones sea para promover salud entre sus miembros o repensar problemas juntos y se desarrolla luego como Psicología Institucional. Bleger había publicado en 1966 *Psicohigiene y Psicología Institucional*, donde presenta características del establecimiento del marco-encuadre, del contrato de trabajo con el conjunto y con cada sector de la organización, conceptualizaciones que aún hoy son retomadas en la práctica o naturalizadas ya como condiciones básicas en una intervención por muchos profesionales. Hay antecedentes desde los fines de los 50 desarrollados por psicoanalistas comprometidos con lo social. Algunos eran caracterizados como “los grupalistas” y otros definitivamente institucionalistas. Luego, de la mano de sociólogos y psicólogos franceses como René Lourau, J. Ardoino, Lapassade y otros, se incorporan los desarrollos teóricos del Análisis Institucional. Psicología organizacional, análisis organizacional, aparecen en nuestro medio con posterioridad desde aportes ingleses y norteamericanos, pero ya hay experiencias aisladas en Argentina desde fines de los 60.

¿Y cómo son los comienzos de profesionales y/o pequeños grupos de ellos que configuran intervenciones sea desde la perspectiva institucionalista o luego la organizacionalista?

Sin duda, según nuestros entrevistados que intervinieron en los 70 y los 80, con mucha creatividad, escucha atenta, mucha lectura pero no necesariamente específica.

Fernando Ulloa ya en 1969 escribía “sobre la base de experiencias que implicaron operaciones reales para provocar cambios en las instituciones sobre las que fueron realizadas”. “En este sentido constituye más un intento de teorizar una práctica que de practicar una teoría...” y al referirse a sus espacios de intervención afirmaba “La designación más adecuada parece ser entonces la de ‘organizaciones institucionales’”.

Aldo Schlemenson (organizacionalista) relata sus comienzos en la Dirección General Impositiva como generar un espacio que denominó Gabinete Psicosocial y un espacio de trabajo con el estrato gerencial. Es con posterioridad que arriba a su formación con Elliot Jaques en Inglaterra, con quien realiza su maestría y doctorado. Hasta ese momento su referente más directo era José Bleger. Hasta la actualidad es fundamentalmente Jaquesiano.

Carlos Altschul, en cambio se inicia en el campo organizacional después años de experiencia en función de ingeniero en la industria, de algún curso de psicología organizacional en Alemania y de su Maestría y Doctorado en Psicología Institucional en Iowa que se sustenta en la perspectiva Lewiniana. En la práctica en Argentina se inicia trabajando con Ulloa en centros de salud y educación –que continúa hasta la abrupta interrupción en el 76– y a los pocos meses empieza a trabajar en empresas. Construye sus dispositivos de intervención con y en las organizaciones y proyectos en que interviene. Además de K. Lewin –y sus continuadores–, algunos aportes de Pichon Riviere y su sólido y duradero vínculo con Ulloa reconoce la importancia de Paulo Freire (Brasil) que desde su Pedagogía del Oprimido y otros escritos, ha constituido otro pilar teórico para sus prácticas.

Estos inicios, así como parte de las actividades de Ulloa se cursan durante la primera dictadura institucional Argentina (1966 – 1973) denominada por la cúpula militar como “La Revolución Argentina”, al margen de las universidades argentinas. Esta dictadura se inició atropellando los espacios universitarios golpeando con bastones largos a los docentes, estudiantes y graduados que se resistieron a su atropello. “Custodiaba” a los estudiantes con Itakas desde las veredas de los establecimientos académicos a su ingreso, con “la Montada” y dispersándolos con la potencia del agua arrojada desde tanquetas en las calles tras sus asambleas, no logró anular la actividad política estudiantil en las facultades históricamente más combativas. La represión brutal e irreverente del 66, las alrededor de 400 personas detenidas sólo en una noche, la destrucción ignorante de laboratorios y bibliotecas universitarias, no bastaron. El desmantelamiento de los proyectos ligados a Clementina –la primera gran computadora que llegó a la UBA– por vaciamiento de los equipos que trabajaban con ellas, las cesantías, emigraciones, exilios y renunciadas de gran número de docentes universitarios, que tuvieron lugar como parte o respuesta a esta política “depuradora” de la dictadura autodenominada “Revolución Argentina”, tampoco bastaron.

A pesar de todo, en muchas organizaciones académicas durante esta primera dictadura institucional argentina, las asambleas estudiantiles tenían lugar, los estudiantes salían de algunas casas de estudios con importantes cantidades de panfletos, bien disimulados, anunciando que había que

“romperle el acuerdo a Lanusse” (acompañada por una graciosa y ridícula caricatura del “presidente” en ejercicio), en muchas aulas se seguía estudiando como planteo metodológico “Acerca de la práctica” atribuido a Mao Tsé Tung (1937) –como bibliografía oculta en los programas oficiales pero presente–, propuesta que suponía llegar a la teoría a partir de la práctica y, a partir de ella, volver a teorizar. Las agrupaciones estudiantiles en algunas unidades académicas de UBA, a menudo enriquecían la oferta académica enflaquecida desde julio del 66 con clases abiertas dictadas por docentes que nunca hubieran podido pasar una instancia de aprobación ideológica, desarrolladas en los mismos establecimientos universitarios, a las que los estudiantes concurrían por el mero placer de aprender y escuchar otros discursos, ya que no conllevaban acreditación institucional y los docentes-profesionales, lo hacían como expresión de su compromiso social.

Además, la simple permanencia en el espacio universitario daba lugar a que la información social faltante, como nutriente desde la realidad en diálogo con los estudios bibliográficos y las clases, recorriera los pasillos, interrumpiera trabajos prácticos para salir a la luz. Estos circuitos alternativos permitían a estudiantes de Buenos Aires (Bs. As.) estar al tanto de avances en el SITRAC-SITRAM (sindicatos de empresas Materfer y Concord filiales de FIAT en Córdoba por esos años). No se contaba con la misma fluidez de información en todas las universidades nacionales, pero sí en varias de ellas; ni siquiera era similar la efervescencia en torno a la información y la acción socio-política en todas las Facultades de una misma Universidad Nacional. El frecuente acercamiento de información respecto de las organizaciones guerrilleras ya en los 70 ejercía en el estudiantado en general muy diversas reacciones que iban desde la fascinación hasta el temor y rechazo.

La resistencia estudiantil en Córdoba tomaba otros caminos y su convergencia con la resistencia obrera de los sindicatos combativos dieron como resultado el Cordobazo el 29 de mayo de 1969, la más importante expresión de resistencia a la dictadura de Onganía y de la historia argentina, con participación popular que buscaba situaciones distintas a las generadas por el esquema de orden propugnado por los militares. En otras provincias hubo acontecimientos significativos en cuanto a resistencia y represión que no tuvieron tanta visibilidad.

En este clima socio político y en las condiciones señaladas en los ambientes universitarios se formaron una pequeña parte de nuestros entrevistados y mantuvieron sus intervenciones una más pequeña proporción aún. “Los años 70 fueron muy bravos porque en la empresa X balearon a un gerente de recursos humanos y mataron a otro y yo iba y los otros me

decían ‘no tenés que ir a Berazategui a la fábrica’”, “cuando trabajamos en terapia intensiva trabajamos en ronda y si trabajabas en ronda te decían que eras marxista, yo no soy ni he sido”.

Las tensiones entre posiciones conservadoras, liberales y reformistas-desarrollistas en el seno de la cúpula militar, el descontento social y el peso que la proscripción del peronismo tenía sobre buena parte de la población, trajeron sus consecuencias. La salida hacia la democracia en este contexto había sido ofertada por el Gral Lanusse de maneras indirectas y directas, sin acuerdo en la cúpula militar y sin el consenso de varios partidos minoritarios. El golpe que instaló la dictadura había sido cívico militar y también las alianzas que posibilitaron su salida. Las elecciones consagraron a Héctor J. Cámpora como Presidente. Finalmente advino la democracia. Asumió y condujo –entre otras innovaciones– una interesante política exterior por muy pocos meses, ya que la consigna “Cámpora al Gobierno, Perón al Poder” se concretó en levantar la proscripción a Juan Domingo Perón, renunciar él a la presidencia para que pudiera aquel presentarse y ganar holgadamente las elecciones.

Para entonces la cercanía entre parte de la izquierda y parte del peronismo se había concretado hasta en parte de sus organizaciones armadas. Ya había tenido sus avances en las conexiones entre sindicalistas de izquierda y peronistas. Formaron parte de la experiencia ciudadana de la política en Córdoba las manifestaciones que culminaban en palcos compartidos por René Salamanca, Agustín Tosco y Atilio López – sindicalistas de izquierda los dos primeros y peronista el tercero. Esos mismos acercamientos en otros momentos se desdibujaron.

Rápidamente se degradó esta democracia y la persecución de fuerzas paramilitares hacia los civiles alteró la gran cantidad de proyectos de psicología institucional organizacional que se desplegaron en los primeros meses de la transición. “Le digo al gerente ‘Creo que ahora podemos hacer una encuesta’ y él me dice ‘estás loco porque la triple A está matando gente en la fábrica’ y le digo ‘me importa un carajo yo voy hacer una encuesta, entonces en el año 76 hicimos una encuesta con todos los operarios, todos los empleados, ... pensamos las preguntas con ellos, dando garantías de no transparencia de la información a la gerencia, en ese momento los sindicatos estaban prohibidos entonces trabajamos con los sindicalistas que había allí’. Esta audacia les salió bien, otras fueron trágicas.

Luego del breve y complejo interregno de democracia (73-76) la dictadura más despiadada padecida en Argentina generó exilios y “desapariciones” entre profesionales de estas disciplinas que acallaron el conocimiento o lo mantuvieron en la clandestinidad. Prácticamente los psicoanalistas

institucionales que permanecieron en el país debieron llamarse a silencio. Varios de los más reconocidos representantes del institucionalismo que habían optado inicialmente por permanecer en el país tuvieron que exiliarse. Pero también se exiliaron gran cantidad de jóvenes en etapa de formación universitaria, otros se trasladaron a lugares del interior que consideraron más seguros, cambiaron de carreras.

Desde 1976 no hubo estrato social que quedara a resguardo de la devastación. La detención, tortura y eliminación como moneda corriente desataron innumerables exilios.

En la segunda dictadura militar institucional argentina, la profunda retracción de los recursos para investigación en ciencias sociales y la operación de descentralización del CONICET, generándose numerosos centros locales y regionales, desvinculándolos de las universidades, fue la política militar implementada para desalentar rebeldías esperables del campo científico, particularmente las provenientes de las ciencias sociales.

El solo hecho de que estuviera prohibido reunirse era antagónico con las prácticas de psicología institucional, la psicología organizacional, el análisis institucional o cualquier línea de pensamiento crítico en ciencias sociales. Las herramientas grupales que las caracterizaban desde Pichon Rivière, José Bleger y Ulloa en más, no necesitaban una prohibición específica. Pero además, quienes integraban este no tan pequeño colectivo de psiquiatras y luego también psicólogos, eran herederos de un evento tan sonado como la llamada Experiencia Rosario (1958), verdadero Laboratorio Social donde desde el IADES –con el apoyo de Gino Germani– reconocido sociólogo–, Enrique Pichon Riviere (1907-1977) generó encuentros de trabajo (con la técnica de Grupos Operativos) con miembros de muy distintos sectores de la sociedad pensando la realidad social conjuntamente. Con estos antecedentes, era obvio que estas prácticas quedaran dentro de lo proscripto.

No obstante, continuaron aquellas prácticas organizacionistas menos molestas para el régimen, aquellas más tolerables y hasta necesarias para el establishment, y algunas institucionalistas y organizacionistas más críticas cada vez más sottovoce.

En cambio en Uruguay en 1973, mientras Argentina entraba una frágil democracia, se iniciaba una prolongada dictadura militar, obviamente, todo bajo el Plan Cóndor y la Doctrina de Seguridad Nacional que venía impregnando el continente. La educación en general pero sobre todo la universitaria, fue duramente golpeada. La formación en Psicología que ya acarrea algunas complicaciones previas, se fue deteriorando y luego quedó suspendida y finalmente clausurada con el argumento de que el país no necesitaba psicólogos. También aquí se destruyeron laboratorios, se destituyeron



docentes, se redujo todo tipo de financiamiento. La intervención de la Universidad de la República configuró la suerte de los docentes particularmente de Psicología: algunos destituidos, otros forzados a exiliarse con urgencia, otros recluidos en la actividad y las organizaciones privadas. En 1978 las autoridades de la intervención crearon la Escuela Universitaria de Psicología, con un plan y programas inadecuados, coherentes con la escasa valoración que tenía la cúpula militar de estos estudios.

### LAS TRANSICIONES

Tanto las transiciones democráticas como los esfuerzos de consolidación han sido consideradas como etapas diferentes de un mismo proceso de mediana duración (Ansaldi y Giordano, 2012) que concretiza el pasaje de las sociedades de violencia a otra modalidad de construcción del orden en procesos de reestructuración societal.

Pero vale la pena considerar que estas salidas se inician antes de que advenzan las condiciones para la transición expresamente reconocible en su momento. En ambos países estas transiciones invisibles (Garretón, 2001, Ansaldi, Giordano, 2012) se encadenan de alguna manera con lo que resta vivo de la resistencia inicial, acallada violentamente tanto en Argentina como en Uruguay.

Forman parte de estas transiciones invisibles movimientos sociales y redes sociales que contribuyen al inicio de la reconstrucción del tejido social mucho antes de que se negocie el pasaje a la democracia política. Sin duda el movimiento de los trabajadores tiene un protagonismo esencial, los organismos de Derechos Humanos, fundamentalmente Madres y Abuelas de Plaza de Mayo, algunos grupos de Iglesia de distintas confesiones. La información era lo más faltante y fueron estos espacios privilegiados de comunicación en términos de clandestinidad los que sostuvieron una callada resistencia.

Los trabajadores ya en 1978 muestran su capacidad de organización en condiciones de clandestinidad y se expresan manifestando su capacidad de reacción el 1° de mayo. Acercaron así a estudiantes, intelectuales, y militantes muy diversos.

Madres y Abuelas de Plaza de Mayo, contaron con la fuerza necesaria para ser la resistencia más permanente, desde el inicio, de la mano de las desapariciones de sus hijos y nietos, pero además otros organismos de DDHH tuvieron su fuerte presencia. La estrategia fue internacionalizar la protesta y la denuncia ya que ni en Uruguay ni en Argentina había chance de ser escuchados.



Equipos de institucionalistas continúan acompañando estos procesos y los de las organizaciones que nuclean a quienes resisten.

### EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL / INSTITUCIONAL

Ante el interrogante “¿cómo llegaste al campo organizacional/institucional?”, respuestas que interpelan.

A partir de las preocupaciones políticas, (el campo institucional fue...) una interfase entre la táctica de la universidad y la expresión política.

En la dictadura tuve que dejar la facultad. Estudiaba arquitectura. Me fui al sur. Allí conocí a Ulloa que tenía amigos allá. Se me instaló la preocupación (por las instituciones) [...] Leyendo el Texto de Eric From sobre el miedo a la Libertad [...] me permitió vinculación entre política, psicoanálisis y psicología social [...] (Buscando con un librero de confianza) libros que no se podía vender, que estaban guardados, encontré uno de Lourau, entre otros editado en México. Desde ese texto de análisis institucional, me cayó la ficha que completaba el mapa. Apenas pude volver [...] mi objetivo fue estudiar psicología social y orientarme al tema institucional.

Las respuestas siguientes corresponden a quienes comenzaron a intervenir en los últimos años de la década o primeros años de los 90. Son representativas de muchas otras:

“A partir de mi trabajo (nombra una organización en que trabajaba), yo estudiaba al mismo tiempo... y cuando me recibí traté de que me pasaran al área de Recursos Humanos.... Hice formación allí. ...Dejé esa empresa y me dediqué a la consultoría hasta ahora”. Hay varias respuestas de tenor similar.

“A partir de mi trabajo me interesé en la gestión de organizaciones de salud, pero no tenía formación más que algo de grupos... No me alcanzó con los cursos de administración, además soy psicólogo! Y empecé a buscar formación en psicología organizacional.”

### TRABAJAR EN LAS TRANSICIONES

Desde diciembre de 1983, en la inauguración de la democracia desde el campo de la salud, la innovación y la retoma de avances previos a las dictaduras. Aldo Neri en Argentina era Ministro de Salud de Alfonsín, se incorporaron la planificación estratégica y las consultas organizacionales como parte de las prácticas deseables en varias provincias.

Ulloa abre campo particularmente en la esfera de las organizaciones públicas conversando, en conferencias, en intervenciones que por su

numerosidad son espacios casi públicos compartiendo conceptos como el articulaciones y fracturas –desde antes de los 70, el del síndrome de violencia institucional, la asamblea clínica y luego la comunidad clínica, la mimetización con lo asistido y rescata reformulándolo el concepto de seguridad psicológica –ya utilizado por Kurt Lewin–. Entre otros caminos de apertura, genera el H8 que es como un centro de distribución de intervenciones institucionales desarrolladas por un conjunto de colegas más jóvenes. En esa y otras experiencias –así como en los 70 había habilitado a Carlos Altschul entre otros– empiezan a circular en el campo desde una perspectiva institucionalista Osvaldo Bonano, Raquel Bozzolo, Mónica Arredondo (Comunicadora Social), también entre otros.

Leonardo Schvarstein que venía trabajando desde la Escuela de Psicología Social de Pichon Riviere, publica en los 80 su primer libro, que junto con los de Schlemenson y Altschul son los más nombrados por la mayor parte de nuestros entrevistados. Schvarstein y Etkin protagonizan en esa década múltiples aperturas no sólo en Bs. As.

Luis Karpf y Carlos Altschul siguen abriendo campo no sólo para su trabajo sino para el de otros en esa década. Schlemenson termina de instalar el análisis organizacional en Bs. As. y otros espacios. Otros colegas abren campo en el interior del país. Luis Karpf en los 80 generó un espacio de formación que los colegas llamaban “la escolita”, donde pasaron como docentes muchos de los que venían trabajando en el campo organizacional.

Néstor Carola venía abriendo por esa misma época el campo de la Psicología Organizacional en Córdoba. Psicólogo laboral con apenas un raudo pasaje inicial por la clínica. Otros psicólogos laborales hacían como él cursos de formación y algunos asesoramientos gerenciales. Había otras experiencias aisladas incluso en tiempos de dictadura, pero la casuística de Néstor Carola excedía la de la mayor parte de los consultores psicólogos en provincias del interior de Argentina. Atendió muy distinto tipo de organizaciones, pero las grandes empresas nacionales y transnacionales eran la mayor parte de su clientela. Convoca al ICDA, Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba, para formación de equipos a Schlemenson, Karpf, Altschul y especialistas en metodología, entre otros. Funda entre tiempos de dictadura y tiempos de democracia distintos centros que vienen con proyectos de financiamiento: en el CEPADE, Centro de Perfeccionamiento en Administración de Empresas, y el Centro de Investigación y Entrenamiento en la Administración Pública también desde la Universidad Católica de Córdoba.

En 1986 Lucía Garay gana la Cátedra de Psicología de las Organizaciones Educativas en la Carrera de licenciatura en Ciencias de la Educación

en Córdoba. De formación amplia, esta Psicopedagoga y pedagoga, con creatividad y a la vez vinculaciones interesantes de producción con Lidia Fernández (UBA), se especializa en la línea mendeliana. Muchos psicólogos tomaron cursos con ambas, en Bs. As. y en Córdoba y adonde ellas viajaran, y enriquecieron su formación en este campo a través de éstos. No son psicólogas, pero contribuyen seriamente a la formación de psicólogos. A la vez en los 90 defendió la particularidad de las organizaciones educativas ante el atropellamiento del empleo indiscriminado de herramientas de gestión tanto de cuño organizacionalista como de la hegemonía de algunas concepciones de gestión de recursos humanos en ellas.

En 1987 el Dr Diego Rapella, Director de Salud Mental de la Provincia de Córdoba habilita un Área de Dinámica y Comunicación Institucional para la atención de los establecimientos hospitalarios y equipos de Salud Mental, que desarrolla algunos trabajos coordinada por un psiquiatra psicoanalista F. C. Curtó y un Comunicador Social Taricco, estaban contratando eventualmente a las Lic. Díaz psicoanalista grupalista e Hilda Galetti quien venía acompañando como psicóloga institucional desde hacía años un pensionado universitario. Simultáneamente las Lic. Ruth Barros y Mónica Pan – quien suscribe este trabajo estaban desarrollando en el Hospital Neurosiquiátrico Provincial una intervención institucional con grupos de reflexión, asambleas y acompañamiento a los directivos con finalidad de potenciar y promover salud y consolidar los cambios implementados con el advenimiento de la democracia. Desde 1988 se incorporan ya con contratos estables al Área de Dinámica y Comunicación Institucional. Este equipo que operó hasta el año 1991. La Provincia facilitó cursos de formación en psicología organizacional y supervisiones con Aldo Schlemenson, organizacionalista en plena vigencia en ese momento. Se intervino en Hospital Rawson en plena epidemia del SIDA, Hospital Santa María de Punilla, Hospital Vidal Abal, varios equipos de Atención Comunitaria, equipos de enfermería y como colaboración con el Ministerio de Educación se intervino en dos escuelas, se asesoró al Ministerio de Salud respecto a la licencia sanitaria y se recomendaron otras medidas para proteger la salud de los trabajadores. Se realizaron diagnósticos organizacionales, acompañamiento a equipos, asesoramiento a conducciones, asambleas de articulación negociación entre empleados y sindicato, espacios de formación concebidos como modalidad de intervención, entre otras actividades.

La significación de estas instancias que luego desaparecieron en el ámbito público y siguieron circulando en lo privado, es su carácter de implementación de políticas públicas en plena euforia de los inicios de la democracia.

A fines de los 80, en Córdoba ya había colegas –pocos– recién graduados que comenzaban su práctica desde la Psicología Organizacional sin pasar por actividades de Gestión de Recursos Humanos ni por la clínica. La inclusión –a instancias del Prof. Nestor Carola– como Electiva Permanente de la materia Psicología Organizacional. La inclusión como Electiva Permanente de la materia Psicología Organizacional en el plan 86 empezaba a dar sus frutos, abrir oportunidades laborales, campo de estudio. Andrea Pujol trabajó y se formó en el campo organizacional con N. Carola y E. Disandro.

En Uruguay se reconocen las intervenciones de análisis institucional de Joaquín Rodríguez Nebot, Jorge Larroca, Carlos Saavedra, entre otros y la vigencia sostenida del Taller de Análisis Institucional y Grupos Operativos. Se trata de experiencias conceptualizadas y atravesadas por las perspectivas teóricas. Algunas de ellas están plasmadas en libros que se publicaron mucho después.

#### **ENTRE FINES DE LOS 80 Y FINES DE LOS 90**

Intervenciones breves en Talleres de reorganización funcional con una Cooperativa de empleados en Uruguay, que tiene por objetivo la venta de mercaderías que cubren un amplio espectro con facilidades para los integrantes de esta asociación. Talleres en una importante y tradicional empresa uruguaya. Intervenciones de corto y largo trayecto en cooperativas, mutuales, clubes, todo tipo de Organizaciones No Gubernamentales en Córdoba y en Rosario. Hay procesos de formación, capacitación y selección de personal que dan lugar a intervenciones institucionales/organizacionales. Sólo muestras de un proceso de ampliación de campo creciente.

En Uruguay se continúa al camino recorrido desde la década anterior por Rodríguez Nebot, Saavedra y Larroca, con sólida formación. En los 90 aparecen otros colegas con perspectivas diversas. Enrico Irrazabal, Clara Netto, Luis Leopold, Joaquín Marqués, Silvia Franco, avanzan en los 90 ya con prácticas de perspectiva organizacional afianzándose en autores rioplatenses como Leonardo Schvarstein, unos retomando fuertemente autores franceses como Lourau mientras otros refieren lecturas de Psicodinámica Francesa. Tommy Wittke aporta con prácticas de formación de RRHH y con experiencia de gerenciamiento desde esa misma orientación teórica.

Intervenciones de larga duración en escuelas públicas y privadas y en centros de salud no sólo públicos sino privados en capital e interior de Argentina, capital e interior de Uruguay. Intervenciones que significan planes estratégicos, afrontamiento de conflictos, intervenciones en equipos,

con conducciones, equipos técnicos, trabajo con familias, con alumnos, docentes, sindicatos involucrados. Intervenciones que involucran las Reformas del Estado.

Hay intervenciones en empresas de todos los tamaños, grupos empresarios, sindicatos, espacios asociativos interorganizacionales (UTEs por ejemplo), fusiones, adquisiciones y absorciones de empresas. Florecen por doquier las consultoras, con psicólogos incluidos o como titulares de ellas.

Todo esto viene de la mano de políticas de cada vez más incisivo corte neoliberal, que luego culmina hacia fines de la década con un final trágico: el desempleo, la huida de empresas extranjeras, quiebras y abandono de empresas por sus dueños. Aparecen entonces las intervenciones solidarias en empresas en recuperación, recuperadas o de gestión obrera, los proyectos de acompañamiento a desempleados, sub ocupados, víctimas de la ferocidad de los proyectos neoliberales que se han profundizado, pero nos sujetan desde dos décadas atrás al menos. Aquí algunas cátedras de las Universidades prestan apoyatura importante en UBA –la cátedra de Grupo, en Univ. Nac. de Córdoba, la Cátedra de Economía Social, la Cátedra de Psicología Organizacional–, por ejemplo.

La voracidad en la hiper-mercantilización de nuestras prácticas que paradójicamente a déficits en la formación, “venta de espejitos de colores”, baja calidad de los dispositivos diseñados e implementados.

#### **LA FORMACIÓN DE PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES / INSTITUCIONALES EN LOS 80 Y LOS 90**

Si bien a poco andar de las inauguraciones democráticas 83 en Argentina, 85 en Uruguay hay urgentes necesidades de formación, y algunos esfuerzos de acompañamiento a los jóvenes profesionales en formación que ya hemos anticipado al presentar las prácticas. Pero aún podemos consignar otros caminos.

Por una parte hubo todo un trabajo de recuperación de las cátedras que las dictaduras habían arrebatado. Por otra, en Uruguay tuvieron que afrontar en varios años el desafío de recuperar la Carrera de Psicología, hacerle un lugar en la UDELAR y hacerle un lugar a la Psicología del Trabajo y luego del Trabajo y las Organizaciones en ella. También tuvieron la tarea de encontrarle un lugar a la Psicología de las Organizaciones varias Universidades Nacionales Argentinas, pero no es comparable al de recuperar una carrera y hallarle un lugar en la Universidad de la República como encararon nuestros colegas uruguayos.

Los colegas entrevistados ya citan como referentes de formación en los 80 además de los antes nombrados al sociólogo Francisco Suárez quien trabajó también desde su cátedra con psicólogos como Sergio Agoff y a Gregorio Kaminsky quien en equipo con Cristian Varela generaron espacios de aprendizaje. Otros evocan sus lecturas personales de R. Lourau, J Ardoino, Lapassade. Muy pocos y sólo entre quienes además son académicos evocan a Mintzberg, Crozier, y otros clásicos, considerándolos como referentes teóricos que impactan en sus prácticas. Algunos ponen en juego a autores de la psicodinámica francesa. Otros remiten a la teoría general de los sistemas, pero no nombran referentes.

Muchos eventos intentaron paliar las necesidades de formación e intercambio. El Primer y el Segundo Simposio de Análisis y Desarrollo Organizacional, organizados desde la Fac. de Ciencias Económicas UBA (s/d de fecha pero en la década del 80), las Primeras Jornadas de Psicología Laboral en 1985 UBA trabajadas con minuciosidad luego por el equipo rosarino de investigación dirigido por Carlos Bonantini. Aparecieron luego otros muchos eventos del campo organizacional.

En 1991 tuvo lugar el Primer Encuentro Institucional que traía como invitados a René Lourau, Gerard Mendel y Robert Castel. Se convocaron psicólogos, sociólogos, pedagogos y todo el arco de las Ciencias Sociales. Fue multitudinario. Se publicaron allí trabajos de colegas que trabajaban en el campo desde hacía tiempo en Argentina como Alicia Corvalán de Mezzano y Cristian Varela, de otros que se habían exiliado en los años más duros y regresaban en democracia como Osvaldo Saidón y Gregorio Baremblitt (quien en realidad estaba ya en Brasil). Fue un espacio interesante porque más allá de presentarse trabajos, había muchos debates y algunas puestas en acción de dispositivos varios.

Y aunque ya había precedentes en los últimos 80, los 90 constituyeron una suerte de festival del mercado académico en Argentina. Surgieron muy diversos cursos y carreras de posgrado, no todos de la misma calidad, no todos realmente pertinentes, algunos realmente muy útiles. Pero además –todo vino conjuntamente– se multiplicaron los equipos de investigación convocados por la presión de los “papers” en la carrera del docente universitario. Nuestros colegas uruguayos fueron más cautos. Lo que se hizo de formación desde el institucionalismo fue continuidad de la tarea de años del Taller de Análisis Institucional y Grupos Operativos (TAIGO), luego desde el Centro de Formación, Asistencia e Investigación Enrique Pichón Rivière (CIFA), y la formación en Psicología Organizacional a nivel universitario, esperó en general al siglo siguiente. Muchos uruguayos viajaron en los 80 y los 90 para formarse en Argentina, algunos más eventualmente a Brasil.

## DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Si bien se arriba a un relato a partir de gran parte de los aportes de los entrevistados, es aún preliminar este artículo. No está incluida aquí toda la información útil sobre el espacio socio político en dos países en estas dos décadas, ya que se ha priorizado presentar aquella al menos aludida en las entrevistas. Siguen surgiendo entrevistas factibles de realizar y no obtenidas en el momento buscado. No todo lo significativo de estas décadas, particularmente de la primera, es de fácil acceso a través de la Web o en toda biblioteca convencional. Como contrapartida mucha información no puede ser incluida por cuestiones de espacio.

Subsisten interrogantes, a mi juicio, relevantes: Focalizadas estas prácticas en organizaciones públicas, en empresas privadas o en organizaciones de la sociedad civil, la heterogeneidad en trastienda teórica es significativa. Lo errático de las producciones publicadas en cuanto a temáticas abordadas y problemas del campo considerados, ¿se relacionará simplemente con la pregnancia de la lógica del mercado que impone modas en el espacio empresarial a nivel mundial?, ¿con las urgencias sociales en establecimientos públicos locales y organizaciones de la sociedad civil?, ¿o será simplemente azaroso, explicable por la lógica del mercado académico?

Lo que resulta bien establecido es la fuerza de la relación entre contexto socio político, transiciones democráticas, auge neoliberal, tipo de prácticas desarrolladas y exigencias para el psicólogo organizacional.

Uno de nuestros entrevistados lo expresa con tanta claridad que corresponde transcribir sus dichos en este espacio de conclusiones.

El espacio socio político compuso las intervenciones más que incidir en ellas, porque todas las demandas realizadas para estas intervenciones tuvieron que ver con distintos planos del fenómeno neoliberal en el mundo y el cambio hacia nuevos modos subjetivantes.

Había una modificación central en la circulación de capitales y cambios de firmas y grupos económicos transnacionales, que transformaban los modos de producción, venta, distribución, consumo y registro. Lo que significaba mutaciones organizacionales e institucionales de enorme trascendencia.

Llaman la atención cuestiones respecto a la continuidad. Muchos de los psicólogos clínicos, particularmente psicoanalistas, que en los 80 y principios de los 90 realizaron intervenciones desde la perspectiva institucionalista e incluso algunos desde la perspectiva organizacionalista, dejaron con posterioridad de desarrollar prácticas en el campo organizacional retornando al área de origen.



Algunos que incluso han quedado como referentes en el campo institucionalista en estas décadas, hace años que no desarrollan intervenciones abordando realidades organizacionales concretas.

Algunos organizacionalistas de estas décadas se han reciclado en la gestión de organizaciones, asesoramiento para el desarrollo local o regional, otros se han dedicado a la docencia o se han reorientado concentrándose exclusivamente en la Psicología del Trabajo. Otros han generado grandes consultoras que hoy son empresas exitosas en sí mismas.

Han contribuido sin embargo en las décadas abordadas a distintos procesos de cambio que tuvieron lugar en su momento y han generado conceptualizaciones que sirven de pie a los estudios organizacionales actuales.

Encontramos (particularmente entre institucionalistas) a quienes no toman esta actividad profesional como medio de sostén económico de su vida y llevan adelante en equipo pocas intervenciones pero muy fundamentadas, intervisionadas (supervisadas en grupo), acompañan procesos de otros. Los que mucho han trabajado y poco han escrito o publicado o se limitan a relatar sus experiencias sin acompañarlas con la solidez de reflexiones teóricas.

Las intervenciones profesionales en el campo organizacional no son inocuas: acompañan procesos de cambio social, los neutralizan o contribuyen a obstaculizarlos. De allí la relevancia de profundizar este estudio que aspira a visibilizar conexiones a menudo naturalizadas –e invisibilizadas– en el quehacer profesional en organizaciones, que también impactan en el medio académico. Aunque esto sea bastante difícil de probar, vale la pena seguir indagando al respecto.

## REFERENCIAS

- Aguilar-Morales J., y Vargas-Mendoza J. La investigación en psicología organizacional en México: una revisión histórica. Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C. / Centro Regional de Investigación en Psicología. México. Volumen 6. Número 1. 2010. Pág. 89-126. [http://www.conductitlan.net/notas\\_boletin\\_investigacion/78\\_la\\_investigacion\\_en\\_psicologia\\_organizacional\\_en\\_mexico.pdf](http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf)
- Alegre P. Democracia y reformas en el Uruguay: un caso de gradualismo perverso. Rev. Urug. Cienc. Polít. vol.17 no.1 Montevideo dic. 2008.
- Ansaldi, W. (Soordinador) (2006) Calidoscopio latinoamericano. Introducción- 2ª ed. - Buenos Aires: Ariel, 2006.
- Ansaldi, W. (2007) La democracia en América Latina, un barco a la deriva. 1a. ed. - Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2007.



- Ansaldi, W. (2010) No es que la democracia esté perdida: está bien guardada y mal buscada. En *Crítica y Emancipación*, (3): 189-216, primer semestre 2010.
- Ansaldi, W., Giordano, V. (2012) *América Latina. La construcción del Orden. Tomo II De las sociedades de masas a las sociedades en procesos de reestructuración.* Ed. Ariel. Bs. As. Argentina.
- Ansaldi, W. (2005-2006) “Quedarse afuera, ladrando como perros a los muros. Protesta y movimientos sociales en América Latina en la bisagra de los siglos XX y XXI”, en *Anuario*, N° 21, Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario.
- Ansaldi, W. (2007): “La democracia en América Latina, un barco a la deriva, tocado en la línea de flotación y con piratas a estribor. Una explicación de larga duración”, en Waldo Ansaldi, director, *La democracia en América Latina, un barco a la deriva*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, pp. 53-121.
- Ardila, R; (2004). *La Psicología Latinoamericana: El Primer Medio siglo.* *Interamerican Journal of Psychology*, 38() 317-322. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28438218>
- Ardoino, J. “El imaginario del cambio y el cambio del imaginario”, en Guattari, F. y otros, *La intervención institucional*, México, Folios, 1981.
- Bonantini, C., Mandolesi, M.; Quiroga, V.; Cattaneo, M. (2015) La formación de psicólogos en el campo del trabajo en Argentina. Apuntes para una historia. En VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. Bs. As. pp. 11-14.
- Bekerman, F. (2011) Expansión de research capacities durante la última dictadura militar argentina: la política de creación de institutos y su impacto en la estructura del sistema científico nacional. II Workshop sobre Producción y Circulación de Conocimientos desde la Periferia. *Distintos Abordajes*. Mendoza; [http://www.conicet.gov.ar/new\\_scp/detalle.php?keywords=&id=39725&congresos=yes&detalles=yes&congr\\_id=1501271](http://www.conicet.gov.ar/new_scp/detalle.php?keywords=&id=39725&congresos=yes&detalles=yes&congr_id=1501271)
- Bekerman, F. (2010) Investigación científica y Dictadura: ¿hacia dónde fueron los subsidios del CONICET entre 1976 y 1983?. IV Congreso Interoceánico de Estudios Latinoamericanos, X Seminario Argentino-Chileno, IV Seminario Cono Sur de Ciencias Sociales, Humanidades y Relaciones Internacionales MENDOZA; Año: 2010; [http://www.conicet.gov.ar/new\\_scp/detalle.php?keywords=&id=39725&congresos=yes&detalles=yes&congr\\_id=1501230](http://www.conicet.gov.ar/new_scp/detalle.php?keywords=&id=39725&congresos=yes&detalles=yes&congr_id=1501230)
- Bekerman, F. (2010) La política de creación de Institutos y el destino de los subsidios en el CONICET durante el último gobierno militar: un caso de modernización conservadora. VIII Jornadas Latinoamericanas de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. Buenos Aires; 2010; [http://www.conicet.gov.ar/new\\_scp/detalle.php?keywords=&id=39725&congresos=yes&detalles=yes&congr\\_id=1501274](http://www.conicet.gov.ar/new_scp/detalle.php?keywords=&id=39725&congresos=yes&detalles=yes&congr_id=1501274)

- Carli, S. (2008) Conocimiento y Universidad en el escenario global. La crítica al universalismo y la dimensión de la experiencia. Bs. As. Ponencia de Congreso s/d.
- García-Ramos, T; Díaz-Juarbe, R.; Santiago-Estrada, S. Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, vol. 30, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 146-176. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Garretón M. (1997). Revisando las transiciones democráticas en América Latina en *Nueva Sociedad* Nro. 148 Marzo-Abril 1997, pp. 20-29.
- Moreno-Velázquez, I.; Justel-Cabrera, J.; Massanet-Rosario, B. Historia de la Psicología Industrial/Organizacional en Puerto Rico: los primeros 35 años (1970-2005) *Revista Puertorriqueña de Psicología*, vol. 17, 2006, pp. 389-419. Asociación de Psicología de Puerto Rico. San Juan, Puerto Rico.
- Nohlen, D. (2007): “Instituciones y cultura política” en *Revista del Instituto Electoral del Estado de México (IEEM)*, Serie Breviarios de Cultura Política Democrática, N° 3. Disponible en línea en: <http://www.ieem.org.mx/cie/breviarios/breviario3.pdf>
- Pucciarelli, A. (2007) Declinación política y degradación institucional de la joven democracia. La cuestión militar durante la primera etapa de la presidencia de Raúl Alfonsín”, en Ansaldi (comp) *La democracia en América Latina. Un barco a la deriva*. Bs. As. Fondo de Cultura Económica.
- Pucciarelli, A. (2006) “La última dictadura militar y el origen del liberalismo corporativo argentino”, en Waldo Ansaldi, coordinador, *Calidoscopio latinoamericano. Imágenes históricas para un debate vigente*, Ariel, Buenos Aires, 1ª edición, 2004; 2ª edición, 2006, pp. 253-280.
- Ulloa F. (1969) *Psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica* Revista APA. Tomo XXVI 1969. Buenos Aires.





Universidad  
del Valle

## Programa ditorial

Ciudad Universitaria, Meléndez  
Cali, Colombia

Teléfonos: (+57) 2 321 2227  
321 2100 ext. 7687

<http://programaeditorial.univalle.edu.co>  
[programa.editorial@correounivalle.edu.co](mailto:programa.editorial@correounivalle.edu.co)

**i S i g u e n o s !**



[programaeditorialunivalle](https://www.instagram.com/programaeditorialunivalle)