

PRAXIS PSY

PRAXIS PSY

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

SANTIAGO DE CHILE, SEPTIEMBRE 2021

ISSN 2735-6957

NUMERO
[35]



PRAXIS PSY

VOL. 22, NO. 35
INVIERNO 2021

ISSN 2735-6957

EDITORA EN JEFE

ELISA ANSOLEAGA

Universidad Diego Portales, Chile.

EDITOR ASOCIADO

IÑAKI GOÑI

Pontificia Universidad Católica de Chile.

COMITÉ EDITORIAL

Camilo Pulido

Pontificia Universidad Javeriana

Adriana Kaulino

Universidad Diego Portales

Jonathan Evans

University of Glasgow

Christian Salas

Universidad Diego Portales

Arthur Arruda Leal Ferreira

Universidad Federal de Rio de Janeiro

Claudio Martínez

Universidad Diego Portales

DISEÑO DE PRODUCCIÓN:

Camila González S.



*Praxis Psy es una publicación
editada por la Facultad de Psicología
de la Universidad Diego Portales,
Vergara 275, Santiago, Región
Metropolitana, Chile.*

Email: praxispsy@mail.udp.cl

*Los artículos de Praxis están
indexados en la siguientes
bases de datos y repositorios:
Latindex; Dialnet; Elektronische
Zeitschriftenbibliothek EZB
(Electronic Journals Library);
WorldCat OCLC.*

© 2021 by Universidad Diego Portales. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, displayed, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying or by any information storage or retrieval system, without the prior written permission from the Director of the journal.

CONTENIDOS

4

EDITORIAL
Juan Pablo Toro

6

NATURALEZA, SIGNIFICACIÓN E IMPLICANCIAS DEL TELETRABAJO / NATURE, SIGNIFICANCE AND IMPLICATIONS OF TELEWORKING
Julio César Neffa

27

COACHING EM ORGANIZAÇÕES: QUAIS SÃO AS EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS SOBRE SUA EFETIVIDADE? / COACHING IN ORGANIZATIONS: WHAT IS THE SCIENTIFIC EVIDENCE ABOUT ITS EFFECTIVENESS? / COACHING EN ORGANIZACIONES: ¿CUÁLES SON LAS EVIDENCIAS CIENTÍFICAS SOBRE SU EFECTIVIDAD?
Natassia Costa Leite Bueno | Jairo Eduardo Borges-Andrade

47

PRÁCTICAS PROFESIONALES UNIVERSITARIAS COMO MECANISMO DE INSERCIÓN LABORAL, MODALIDAD DE TRABAJO Y CONTRATACIÓN / PROFESSIONAL UNDERGRADUATE INTERNSHIPS AS LABORAL INSERTION DEVISE, WORK MODALITY AND HIRING.
Martha Cecilia Sabala Moreno | Erico Rentería-Pérez | Fátima Díaz-Bambula

65

EL NUEVO ESPACIOTIEMPO DE TRABAJO, UN DESAFÍO PARA LA CALIDAD DE VIDA LABORAL / THE NEW SPACETIME OF TELEWORK: A CHALLENGE FOR THE QUALITY OF WORKLIFE
Josep M Blanch

78

DE LOS ERRORES Y HORRORES DE LA PSICOLOGÍA EN EL TRABAJO LA GEOPOLÍTICA DE SUS DISCURSOS Y PRACTICAS / FROM THE ERRORS AND HORRORS OF PSYCHOLOGY AT WORK TO THE GEOPOLITICS OF ITS DISCOURSES AND PRACTICES
Hernán Camilo Pulido Martínez

91

¿LA ACTIVIDAD INTELLECTUAL Y EL TRABAJO MANUAL IMPLICAN DISTINTOS VÍNCULOS LABORALES? / DO INTELLECTUAL ACTIVITY AND MANUAL WORK IMPLY DIFFERENT LINKS?
Livia de Oliveira Borges | Georgina Maria Véras Motta | Camila Teixeira Heleno | Sabrina Cavalcanti Barros

109

EDAD, TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LOS TRABAJADORES Y LAS ORGANIZACIONES EN IBEROAMÉRICA / AGE, WORK AND OCCUPATIONAL HEALTH: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR WORKERS AND ORGANIZATIONS IN IBERO-AMERICA
Carlos-María Alcover

127

EXPERIENCIAS DE TRABAJO BAJO LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE. ANÁLISIS DE LOS SIGNIFICADOS ATRIBUIDOS A LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG) POR PROFESIONALES DEL SECTOR PÚBLICO / WORK EXPERIENCES UNDER NEW PUBLIC MANAGEMENT IN CHILE: ANALYSIS OF THE ATTRIBUTED MEANINGS TO THE PROGRAMS FOR MANAGEMENT IMPROVEMENT (PMG) BY PUBLIC SECTOR PROFESSIONALS
María Isabel Leal Llanos | Antonio Stecher | Álvaro Soto-Roy

NOTA EDITORIAL

JUAN PABLO TORO

Editor invitado

Universidad Diego Portales

El presente número temático reúne 8 artículos que muestran la diversidad de tópicos que son objeto de investigación, de análisis y reflexión desde distintas miradas que conforman el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Precisamente es la amplitud de estos intereses teóricos y prácticos la ha llevado a algunos a denominar el área como un “multicampo”. Desde ya, que confluyan en él tanto el mundo del trabajo como el de las organizaciones, cada uno de ellos con sus complejidades propias, a las que se suman las que derivan de sus interrelaciones –todo trabajo es trabajo organizado, toda organización es organización del trabajo–, permite comprender que surjan tensiones en la articulación entre ambos componentes. Algunas de esas tensiones refieren, por ejemplo, y por un lado, a si la preeminencia se pone en el estudio de la experiencia que hacen quienes trabajan, donde resultan relevantes no sólo las conductas laborales propiamente tales, sino también las condiciones sociales, económicas y políticas bajo las cuales se despliega su trabajo y, por otro lado, si lo relevante es mejorar los aportes que deben hacer trabajadores y trabajadoras a la productividad y a la eficiencia organizacional. Estas tensiones han acompañado a la disciplina desde sus orígenes a inicios del siglo pasado. Si bien su énfasis inicial estuvo puesto en la forma cómo la psicología podría contribuir al eficientismo propio del avance de los procesos de industrialización, en su desarrollo fue interesándose crecientemente en los procesos subjetivos que acompañan, movilizan y otorgan sentido al trabajo. Sobre estas bases, aún vemos en la actualidad una psicología del trabajo y las organizaciones en la que conviven desde perspectivas funcionalistas (más cercanas a las ciencias de la gestión), que buscan contribuir a la adaptación de los trabajadores y trabajadoras a las exigencias que se les plantean como dadas, hasta perspectivas críticas (más propias de las ciencias humanas) que asumen que las circunstancias, condiciones y demandas de la organización del trabajo pueden modificarse para mejorar la experiencia resultante, donde quienes trabajan asuman un protagonismo que permita obtener gratificaciones y sentido de su quehacer.

Los artículos que se presentan en este número son una buena muestra de esta psicología del trabajo y las organizaciones que reflexiona e indaga con una perspectiva analítica y crítica en torno a un escenario del trabajo en transformación y sobre algunas prácticas específicas en él. Los artículos de Pulido, Neffa, Blanch y Alcover se abocan a problemas sociopsicológicos del momento de cambios que experimentan el trabajo y las organizaciones y los desafíos que le plantean a la investigación y reflexión en el área. Sus artículos abordan los retos y oportunidades que enfrentan el estatus mismo de la disciplina; los que derivan del teletrabajo; los alcances de la experiencia del trabajar bajo la creciente digitalización, así como los derivados del envejecimiento poblacional, la empleabilidad y la salud de los trabajadores mayores. Los artículos de Leal y Stecher; Borges, Motta, Heleno y Barros; de Bueno y Borges-Andrade y de Rentería, Sabala y Díaz, abordan escenarios y problemas más específicos como son la experiencia del trabajo bajo un programa inserto en la nueva gestión pública; la clásica pregunta por las diferencias entre trabajadores manuales e intelectuales en un estudio de campo; una revisión a la práctica del coaching y su efectividad, y el lugar de las prácticas profesionales como inserción al mundo del trabajo.

Con esta publicación, Praxis Psy aporta a la difusión de contribuciones significativas para el desarrollo de una disciplina que reflexiona y problematiza situadamente sobre las realidades del mundo del trabajo y las organizaciones desde Iberoamérica. Se trata de un saber propio, que se nutre indudablemente de los aportes provenientes de los centros de producción de conocimiento del norte global anglohablante, pero que tiene, también sin duda y a pesar de las diferencias que cruzan nuestras realidades, la impronta hispánica y americana producida y comunicada en nuestras lenguas, el castellano y el portugués.

Por último, resulta importante mencionar que varios de los artículos de este número temático son elaboraciones que hacen sus autores sobre la base de las conferencias que ellos mismos tuvieron a cargo, en octubre de 2020, en la II Escuela Internacional de Formación Avanzada en Psicología Organizacional y del Trabajo organizada por el Instituto de Psicología de la Universidad del Valle (Cali, Colombia) con la colaboración de la Red Iberoamericana de Psicología de las organizaciones y del Trabajo (RIPOT).

NATURALEZA, SIGNIFICACIÓN E IMPLICANCIAS DEL TELETRABAJO

NATURE, SIGNIFICANCE AND IMPLICATIONS OF TELEWORKING

JULIO CÉSAR NEFFA

CONICET en el CEIL, Argentina.

juliocneffa@gmail.com

*** Autor de correspondencia**

juliocneffa@gmail.com

Este artículo presenta una discusión conceptual del teletrabajo. Para el tratamiento sintético del tema con una visión de conjunto, queremos situar esta innovación en el contexto macroeconómico poniendo en evidencia la lógica de producción y de acumulación del modo de producción dominante, que es lo que explica las condiciones que permitieron su surgimiento hace medio siglo. Luego de analizar las características de este nuevo proceso de trabajo y de presentar las opiniones de teletrabajadores y de los empresarios que los emplean, veremos las principales características de la Legislación que acaba de aprobarse en Argentina indagando sobre los riesgos para la salud física, psíquica y mental que genera. Por la escasez del espacio, no vamos a reflexionar sobre el impacto de la pandemia sobre el teletrabajo.

Palabras clave: Modos de desarrollo, teletrabajo, riesgos psicosociales en el trabajo

This article presents a conceptual discussion of telework. For the synthetic treatment of the subject through a general vision, we want to place this innovation in its macroeconomic context, highlighting the logic of production and accumulation of the dominant mode of production, which explains the conditions that allowed its emergence half a century ago. After analyzing the characteristics of this new work process and presenting the opinions of teleworkers and employers who employ them, we will see the main characteristics of the Legislation that has just been approved in Argentina inquiring about the risks to physical and mental health and mental it generates. Due to the scarcity of space, we will not reflect on the impact of the teleworking pandemic.

Keywords: Modes of development, teleworking, psychosocial risks at work

I. EL MODO DE DESARROLLO Y SUS CRISIS

La humanidad se encuentra en una situación dramática porque debe enfrentar al menos tres crisis al mismo tiempo. La crisis económica que cada tanto ocurre en el capitalismo, la crisis ecológica que hace estragos y pone en peligro todas las especies y la crisis sanitaria provocada por la pandemia. Pero estas tres crisis se retroalimentan.

A la crisis económica la podemos analizar recurriendo al concepto de modo de producción y analizaremos el modo de producción capitalista, que es el que predomina actualmente. El mismo articula un régimen de acumulación de capital con las normas institucionales que lo regulan. Estas son, según la Teoría de la Regulación (Boyer, 2007): el Estado, las formas de organización de la competencia en los mercados, la moneda y el régimen monetario, la inserción del sistema productivo nacional dentro de la división internacional del trabajo y la relación salarial. Su lógica de producción y de acumulación se basa en la búsqueda del crecimiento o al menos frenar la caída de las tasas de ganancia. Pero por su propia dinámica experimenta crisis que son de mayor o de menor magnitud, de las cuales resurge luego de procesos de ajuste que permiten reiniciar el crecimiento y aumentar las tasas de ganancia, pero hay siempre sectores perjudicados.

Los procesos de trabajo juegan un papel importante en todas las etapas de los modos de desarrollo.

II. LOS PROCESOS DE TRABAJO “CLÁSICOS” Y EL TELETRABAJO

Consideramos que el contenido y la organización del proceso de trabajo nos permite comprender la dinámica de ese régimen de acumulación, con sus frecuentes consecuencias sobre los trabajadores: la explotación,

la alienación y los impactos sobre la salud de los que trabajan, pero su rumbo no está fatalmente determinado, ni por la tecnología ni por la economía. El proceso de trabajo impacta sobre todo el ser humano, no solo sobre su cuerpo, porque lo esencial del ser humano está dado por las dimensiones psíquicas y mentales que nos distinguen esencialmente de los animales.

La fuerza de trabajo (capacidad física, psíquica y mental, sus calificaciones y competencias) con el apoyo de los medios de producción, (máquinas, herramienta, computadoras, software) transforma la materia prima, procesa información y conocimientos, para generar un producto material o inmaterial, o prestar un servicio que tiene una utilidad social porque permite satisfacer una demanda o una necesidad. En el modo de producción capitalista los procesos de trabajo son dinámicos buscando hacer “economías de tiempo” (Neffa, 2015, 2019).

El modo de producción feudal con las corporaciones de oficios duró formalmente hasta la Revolución Francesa, cuando se decidió la disolución de los talleres artesanales en nombre de la libertad de trabajo exigida por los empresarios. Años antes, Adam Smith escribió su famoso libro acerca del origen de la riqueza de las naciones, en el cual reconoció el papel del trabajo en la generación de valor, y observó un cambio organizacional que dio lugar a *la división técnica del trabajo en tareas* (Coriat, 1982), dividiendo el trabajo en tareas simples, asignando una o varias a cada trabajador. Esto permitió a los empleadores la rápida sustitución de un trabajador por otros, la reducción de algunos salarios, el aumento de la productividad gracias a la especialización, haciendo posible la observación, vigilancia y control de los trabajadores por parte de quienes no tenían el dominio del oficio.

A mediados del siglo XIX, cuando Estados Unidos consolidaba su revolución industrial, Frederick W. Taylor, dio lugar a la llamada *división social del trabajo*, pero no ya solo en tareas, sino entre la concepción y la ejecución. Los empresarios –o sus gerentes o encargados- conciben y programan el trabajo mientras que otros –los obreros y empleados- los ejecutan, instaurándose una pirámide jerárquica de poder, que puso el acento en la estandarización de las tareas, de los medios de producción, los insumos, midiendo los tiempos y movimientos para seleccionar las tareas que se hacían más rápido, estimulando la productividad gracias a las primas por rendimiento, instaurando las funciones de los supervisores para vigilar y controlar, buscando lograr una economía del tiempo de trabajo. Posteriormente, fue el Ingeniero Henry Fayol quien los va a difundir y aplicar al ámbito administrativo, en las fuerzas armadas y en los sectores de servicios. Estas dos innovaciones organizacionales que requieren poca inversión en capital, permitieron el incremento de la productividad y de las tasas de ganancia, dando lugar a una acumulación de capital que explica el crecimiento económico de países que hoy día son capitalistas industrializados.

En el siglo XX se produce otro cambio en el proceso de trabajo debido a la mecanización de la producción para responder a una creciente demanda de bienes de consumo durable. Se instaura en la fábrica de Henry Ford un trabajo social y técnicamente dividido y repetitivo pero ahora en cadenas de montaje sobre una banda transportadora, siendo los operarios sometidos al ritmo de las máquinas para poder aumentar la productividad y de esa manera reducir los costos unitarios, produciendo masivamente bienes homogéneos para satisfacer una demanda creciente.

III. LOS MODOS DE DESARROLLO Y SUS CRISIS

Estos tres procesos de trabajo se difundieron rápidamente sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se consolida la hegemonía norteamericana tanto militar como económica reconfigurando el mundo de otra manera. Durante casi 30 años, desde 1945 hasta los inicios de la década de los años 1970, se registró un incremento de 4 o 5% del PIB por año en los países capitalistas industrializados. Se expande el poder del Estado que asume la propiedad y el desarrollo de numerosas empresas industriales y de servicios públicos, se universaliza el acceso a la salud y educación pública, se crean los sistemas de Seguridad Social en un contexto de casi pleno empleo, con salarios crecientes, con sindicatos fuertes. El sector industrial jugó un papel determinante, aumentando la productividad, pero que significó para los trabajadores al mismo tiempo largas jornadas, la intensificación y la fatiga, quedando más expuestos que antes a los riesgos del medio ambiente de trabajo. Estos se visualizaron en primer lugar en el cuerpo (dolores, lesiones, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, incapacidad, invalidez y también la muerte).

Pero a comienzos de los años 1970, ese modo de desarrollo encontró límites económicos por la caída de la inversión y de la productividad, así como límites técnicos, problemas de tipo social debido a la reacción de los trabajadores que estaban bien pagados pero rechazaban un trabajo rutinario, repetitivo, desprovisto de interés generado por la organización científica del trabajo y la cadena de montaje. La demanda se hace más exigente en términos de calidad y de variedad, cuestiones que la OCT no permitía lograr.

Es por esas causas que se adoptaron medidas que permitieron hacer frente a la situación que los historiadores llaman el “consenso de Washington” (Boyer, 2018), adoptadas por los países capitalistas industrializados, el FMI, el BM, los grandes bancos internacionales y las empresas transnacionales. Las principales consignas fueron: privatizar las empresas públicas y los sistemas de seguridad social, abrir el mercado para la educación, la salud y la seguridad social, una fuerte apertura del comercio exterior para bajar la inflación pero que implicó un freno a la industrialización sustitutiva de importaciones de los países en desarrollo. A partir de ese momento, comienzan en América Latina los procesos de reprimarización, tercerización y desindustrialización. Se instaura progresivamente el comercio a la escala planetaria, los bancos y el sistema financiero adquieren una gran dinámica gracias a su flexibilidad para poder mover el capital y obtener elevadas tasas de ganancia, y se revaloriza el mercado con respecto al Estado que comienza una retirada como productor y regulador. Eso se da en un contexto de desempleo, de inflación y de reformas del derecho del trabajo para reducir los costos salariales y laborales, y tratar de frenar el poder de los sindicatos en las negociaciones colectivas. Hubo cambios regresivos en la relación salarial cuestionando los contratos de duración por tiempo indeterminado (CDI) y con garantías de estabilidad. Aparecen los trabajos llamados “no clásicos”: contratos de trabajo atípico o formas específicas de empleo, contratos por tiempo determinado, contratos precarios, o incluso el trabajo no registrado que en muchos países creció significativamente hasta nuestros días.

1) El nuevo modo de desarrollo y su impacto sobre las empresas

En el modo de desarrollo neoliberal, para evitar que las tasas de ganancia caigan, las empresas tratan de reducir sus costos y de introducir reformas en la organización, la producción y el trabajo. Buscan reducir los costos fijos, invirtiendo menos en edificios y oficinas, y para eso el trabajo remoto a distancia y conectado es una panacea y una reducción del tamaño facilita la gobernanza de las empresas.

Y también reducir costos variables, por varios mecanismos, esencialmente la exteriorización de la fuerza de trabajo para reducir los costos salariales y laborales, recurriendo a la subcontratación y la tercerización, transfiriendo el riesgo empresarial, y se puede exteriorizar jurídicamente la fuerza de trabajo celebrando contratos por tiempo determinado, monotributistas, autónomos y trabajos precario reduciendo las contribuciones al sistema de seguridad social, y de protección contra riesgos de trabajo.

Para lograr los objetivos de rentabilidad, las empresas más dinámicas introducen cambios en su estructura, en los métodos de producción y en el trabajo. Para reducir el tamaño de las empresas, pagar menos impuestos, reducir el poder de los sindicatos y facilitar la gestión se constituyen unidades de negocios autónomas de la firma, para emitir las facturas entre ellas con el monto que más convenga.

IV. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA EMERGENCIA DE NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO

Sorprendentemente, las empresas tecnológicas son las que desde entonces más han crecido en los últimos tiempos, superando en volumen de ventas y dotación

de capital a las grandes empresas industriales. El estudio del cambio científico y tecnológico va dar lugar a volúmenes importantes de publicaciones, pero lo que queremos señalar es que aparecen dos nuevos cambios en el proceso de trabajo.

Por una parte, la división física del trabajo: el teletrabajo. Hasta hace poco tiempo el trabajador tenía que trabajar físicamente siempre en la fábrica o en la oficina de su empleador. El teletrabajo surge a mediados de los años 70 cuando los países de la OPEP duplicaron el precio del petróleo y eso acentuó la crisis que ya se estaba produciendo y generó cambios realmente importantes. Permite reducir los costos fijos, efectuar tareas sin necesidad de desplazarse del domicilio, al mismo tiempo que evitar las aglomeraciones de vehículos a motor para reducir el consumo de combustibles y las emanaciones de CO₂. Es un cambio impresionante después de cinco siglos de relación salarial.

Y también emerge la economía de plataformas, donde un algoritmo construido por la empresa establece la conexión entre la oferta y la demanda y los trabajadores ya no están ni en una empresa, ni en la oficina, tampoco en sus domicilios, sino que tienen que desplazarse como nómades, siguiendo las indicaciones de un algoritmo para efectuar en el menor tiempo los repartos de los productos o transportar pasajeros. Pero las plataformas niegan que sean empresas, porque solamente intervienen impersonalmente, de manera inmaterial, por medio de algoritmos, para acercar la oferta y la demanda. Los repartidores o los choferes de Uber deben registrarse como trabajadores autónomos o monotributistas para poder facturar y cobrar, o en su defecto intentar trabajar sin estar registrados. Por otra parte, el trabajo en empresas de plataforma ha fortalecido la realidad

del "trabajo intermitente". Esas personas que están conectadas, pero no han trabajado durante el periodo de espera del reparto o la llamada del cliente, solo tendrán una recompensa monetaria cuando entren en actividad. El tiempo pasado de espera, pero a disposición de la empresa, no cuenta para su remuneración.

Los cambios tecnológicos siempre, y más aún desde el invento de los microprocesadores, buscan lograr una economía de tiempo para aumentar la productividad, reducir los costos y, al mismo tiempo, poder mejorar la calidad y obtener mayores excedentes. Han permitido cambiar el contenido y la organización del proceso de trabajo para obtener un mayor margen de flexibilidad en la gestión y para eso se requieren los cambios en las normas y las instituciones, que son las que regulan el modo de desarrollo.

El nuevo modo de desarrollo impulsó en todos los países los procesos de privatización, tercerización, subcontratación. Al mismo tiempo se reprimitizan las economías más dependientes, y se procede a la desforestación, la minería a cielo abierto y muchas empresas industriales contaminan los ríos debido a los efluentes tóxicos que arrojan sin procesarlos totalmente, las emanaciones de CO₂ de automóviles y aviones que contaminan el aire contribuyen a deteriorar el medio ambiente provocando el cambio climático y el recalentamiento del planeta. La crisis ecológica resultante del nuevo modo de desarrollo preparó el camino para la crisis sanitaria.

Esta crisis ecológica es, de alguna manera, uno de los resultados de un proceso de industrialización de los países capitalistas industrializados, actualmente muy fuerte e intensivo en China y los países del sudeste asiático que, dada su escasez de materias primas, impulsaron la demanda de esos insumos a los países en vías de desarrollo.

V. EL TELETRABAJO

La introducción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) contribuyó a migrar los trabajadores a sus domicilios para hacer un trabajo remoto a distancia conectado (TRADC), con o sin relación de dependencia. El teletrabajo puede adoptar diversas modalidades: un modo de relación salarial (regido por la Ley de Contrato de Trabajo), un trabajo precario como monotributista o autónomo, o un trabajo no registrado (y no solo el informal) que se expande progresivamente. El porcentaje de teletrabajadores se encontraba en un proceso de crecimiento, pero la crisis económica actual y la pandemia aceleraron vertiginosamente su porcentaje en muchas ramas de actividad. Todo hace prever que, cuando se logre controlar la Pandemia, no será posible volver completamente al estado de “normalidad” anterior.

Un aspecto a destacar es que las TICs permiten superar, al menos parcialmente, los límites en el tiempo y el espacio que nos imponía nuestro cuerpo para no trabajar físicamente en la sede de la empresa u organización, y poder ahora ejecutar tareas y adoptar decisiones en tiempo real, sin moverse del domicilio.

Pero si falta una política de empleo, el incremento de la productividad que se obtiene con el teletrabajo respecto del trabajo presencial puede dar lugar a una disminución del empleo sin que caiga la producción.

1) ¿Cómo caracterizar el TRADC? (trabajo remoto a distancia y conectado)

El trabajo remoto a distancia y conectado (TRADC - “home office”) es una de esas nuevas modalidades de actividad que los teletrabajadores realizan a pedido de un empleador utilizando las TICs, quedando así comunicados con los

empleadores y usuarios, pero trabajando de manera físicamente distantes respecto de la sede de su empleador, y también de los consumidores o usuarios del producto.

El teletrabajo se vio facilitado porque, desde los años 80, aparecen nuevas tecnologías, se reduce su costo y se difunden ampliamente las PC, los periféricos y las impresoras de pequeño tamaño que son más fáciles de usar.

Esta innovación se ha generalizado en todas las ramas de actividades, debido al incremento de las compras *on line* transportadas por los repartidores movilizados por medio de algoritmos.

Históricamente, la vigencia parcial del teletrabajo fue anterior a las normas que ahora lo regulan en el sector público.

También, y de manera temprana, esta modalidad comenzó a predominar en el ámbito educativo, donde una parte importante de las tareas docentes y de investigación se llevan cabo desde el domicilio, ahora con conexión internet.

No es una actividad que esté totalmente libre de barreras a la entrada, porque cualquiera no puede ser teletrabajador. Además de disponer del equipamiento, se requiere un cierto nivel de instrucción secundaria o incluso universitaria y el dominio de programas de software. Se estima que durante la Pandemia, el 70% del personal civil de la administración pública argentina que estaba confinada trabajaba de manera remota, mientras que solo un tercio de los empleados de empresas privadas lo hacía. Pensando acerca de la situación deseable cuando se controle la Pandemia, casi el 80% de los empleados consideraba ideal realizar teletrabajo entre tres y cinco días por semana, y es más reducido el porcentaje de los que desean seguir trabajando siempre desde su casa los cinco días de la semana.

2) ¿Cuáles son las ventajas, desventajas y restricciones de los TRADC?

a) Para los empleadores y sus asesores

Los empleadores incorporaron las TICs y recurren al *home office* porque les permite reducir su inversión en capital fijo en edificios y medios de trabajo, así como ciertos costos de producción, pero aumentan la productividad. También, permite reducir los costos variables porque se reduce la cantidad de personal de supervisión.

Se logra un aumento de la productividad porque se extiende “de hecho” la duración de la jornada laboral. La experiencia muestra que en el domicilio se trabajan más horas que en la oficina, aunque potencialmente existe mayor libertad para organizar el tiempo de trabajo. Y en cuanto a los costos salariales y laborales, se redujo el pago de horas extras, disminuyeron las “llegadas tardes” y los días de licencia por enfermedad.

Además, si no hay disposiciones que indiquen lo contrario y que se apliquen, quedan todavía a cargo del trabajador la totalidad del pago del alquiler de su domicilio (ahora es su lugar de trabajo) –o los impuestos inmobiliarios en caso de ser propietario- así como el consumo de los servicios públicos que antes estaban a cargo de la empresa (electricidad, gas, agua y saneamiento, calefacción), la provisión de extintores de incendios, botiquines para primeros auxilios, etc.

Un tema directamente relacionado con la salud física es la adquisición, uso y mantenimiento de sillas y mobiliario diseñado ergonómicamente. Pero la prevención de los riesgos ocupacionales por medio de la agencias que deben prever los riesgos del trabajo no siempre está totalmente cubierta por las empresas u organizaciones públicas, y es fuente de litigios cuando se produce un accidente de trabajo (es difícil delimitar si

es de tipo doméstico o está relacionado con el trabajo). Pero hasta ahora, no están cubiertos los problemas de salud psíquica y mental debido a los riesgos psicosociales en el trabajo.

Algunos empresarios argentinos eran reticentes de entrada, porque al no poder vigilar y controlar de cerca a los trabajadores, creían que estarían más tiempo ociosos y bajaría su productividad. Pero constataron que, comparativamente, aumentó la productividad, porque al eliminar el tiempo de trayecto se extendió “de hecho” la duración de la jornada y debido al aislamiento físico se redujo el tiempo reservado habitualmente para conversar con los colegas.

Según los empleadores, el teletrabajo beneficiaría al trabajador porque dentro de su espacio le da autonomía en cuanto al tiempo que le quiere destinar al trabajo, permite buscar un equilibrio entre las tareas personales, familiares y profesionales, se puede ahorrar tiempo y dinero para los viajes, las comidas fuera de casas, para su aseo personal y la vestimenta adecuada.

Cambió el contenido y la organización del proceso de trabajo y muchas tareas pueden ser informatizadas sustituyendo fuerza de trabajo, son más complejas y requieren un trabajo más autónomo y responsable e impulsan la polivalencia. Son tareas que pueden estar sujetos a la vigilancia y control por medios electrónicos.

Para compensar la angustia del trabajo aislado, algunas empresas pusieron en funcionamiento on line cursos de yoga, mindfulness, programas de alimentación saludable y de gimnasia para compensar los trastornos músculo-esqueléticos.

Si los teletrabajadores no son contratados como asalariados, sino como monotributistas o autónomos, se reduce el salario indirecto (seguridad social, obras

sociales, riesgos del trabajo). También ocurre a veces que se les ofrece directamente un trabajo no registrado “freelance”, a cambio de compensaciones financieras. Pero el hecho de trabajar fuera del establecimiento y de manera individual no favorece objetivamente la afiliación ni la acción sindical.

b) Para los teletrabajadores: ¿rechazo o atracción?

No todos los trabajadores están en condiciones de trabajar utilizando las TICs, porque hay un retraso en la alfabetización informática y se necesita un tiempo para la formación y experimentación. Se requiere, además, tener acceso a los medios de trabajo a lo cual no han accedido aún todos los sectores sociales.

Deben también reunir ciertas características específicas: tener la formación y competencias necesarias, capacidad para trabajar con un alto grado de autonomía y de responsabilidad, ser capaces de auto-organizarse para cumplir en un tiempo dado los objetivos fijados sin necesidad de la vigilancia y control presencial del jefe o supervisor.

Las encuestas señalan los motivos por los cuales se busca o se acepta ejecutar este trabajo (Rubini, 2018). Muchos jóvenes buscan acceder a esa actividad porque es compatible con hacer deportes y continuar sus estudios en horarios clave. La mayoría busca reducir el tiempo y el costo que implica el transporte, y así reducir la fatiga, las molestias e incomodidades cuando viven alejados de sus lugares de trabajo. Pasar a la condición de teletrabajadores permite reducir el costo de comer fuera de casa, vestir más cómodos y tener flexibilidad horaria para hacer fuera del domicilio ciertos trámites personales y desarrollar dentro de la jornada de trabajo y en su domicilio otros proyectos personales, completando así sus ingresos.

Trabajar en el domicilio facilita llevar y recoger a los niños de las escuelas y apoyar más de cerca su proceso educativo, recibir proveedores o artesanos para hacer trabajos de mantenimiento y reparaciones, hacer las compras en horarios más adecuados. El teletrabajador puede distribuir el uso de su tiempo de trabajo según sus preferencias o necesidades personales, hacer las pausas cuando lo necesita.

También están los que prefieren teletrabajar cuando se requiere una mayor concentración para lograr un estándar adecuado de calidad, evitando la burocracia de la oficina y las conversaciones y discusiones presenciales, a veces innecesarias. (Rubini, op. cit.).

Para muchos -los más jóvenes- es una forma de satisfacer su pasión por la tecnología, por sentirse “modernos”, aprender el uso de cada nueva aplicación, aunque el trabajo ante pantallas puede despertar una cierta adicción.

En nuestra opinión, el rendimiento de la actividad en el domicilio es mayor y más eficaz a condición de que se encuentre allí con un espacio aislado y adecuado, donde sea posible concentrarse y trabajar sin tener que soportar las frecuentes interrupciones no programadas que ocurren en las oficinas. Es también la posibilidad de evitar el contacto con colegas y jefes con quienes las relaciones no son buenas y se generan altercados debido a un mal clima laboral.

Muchos -sobre todo mujeres- valoran la posibilidad que ofrece el teletrabajo para quedarse en casa para atender, al mismo tiempo, necesidades familiares y compartir tareas de cuidado (hijos, personas a cargo, enfermos). Se dice con frecuencia que las mujeres con hijos de corta edad, que no cuentan con un apoyo para el trabajo doméstico o que tienen una responsabilidad

en cuanto al cuidado de enfermos o de ancianos en el domicilio, son las que solicitan trabajar a domicilio como una forma de hacer frente alternativamente a esas demandas. Lo que ellas buscan es compatibilizar en el tiempo y el espacio la vida profesional y la vida familiar. Pero, en los hechos, esas actividades obligan a interrumpir con frecuencia la actividad laboral de una manera no siempre programada y, para compensar esas pausas, ellas prolongan los horarios de trabajo, no solo durante la noche o la madrugada sino también en los fines de semana y días feriados. Es un claro ejemplo de la “doble jornada” cuando aún persiste una división sexual del trabajo tradicional en el seno de las familias. Es decir que en esas condiciones cuando teletrabajan se incrementa su fatiga (Deibe, 2020).

Los teletrabajadores ponen de hecho a disposición del empleador un espacio en sus domicilios. Pero todos no reúnen las condiciones que consideramos necesarias: disponer de una habitación dotada de un cierto confort que esté al abrigo de los ruidos y las interrupciones propias de la vida doméstica para poder trabajar con privacidad y no generar tensiones con el resto de la familia pues se reduce el espacio para ellos, afectando la privacidad (Neffa, 2020).

En el domicilio las PC y las cámaras deben tener la capacidad de memoria y el software requeridos, las impresoras y los periféricos deben funcionar correctamente, la electricidad y la conectividad deben ser seguras y constantes, la iluminación, el ruido y la temperatura deben ser adecuados, estén controlados los riesgos del medio ambiente de trabajo y cuenten con los equipos de protección personal.

Y algo que es central: que para trabajar no se utilice “la silla y la mesa del comedor” un escritorio o la “mesita”,

sino aquellas diseñadas ergonómicamente, es decir que se puedan adaptar a sus medidas antropométricas para trabajar más cómodos, reducir la fatiga y prevenir los trastornos músculo esqueléticos (los más frecuentes entre los teletrabajadores), pues por lo general la jornada sedentaria de trabajo en el domicilio es más prolongada e intensa que en las oficinas.

Para los trabajadores que tienen capacidades diferentes o padecen una enfermedad o dificultad que les impide salir con frecuencia del domicilio, el teletrabajo es considerado como muy positivo porque les permite llevar a cabo una actividad que está a su alcance, que les permite realizarse personalmente, construir su identidad y percibir ingresos gracias a su trabajo.

En síntesis, muchos prefieren el teletrabajo para mejorar la calidad de vida y al mismo tiempo consideran que, de esa manera, están cuidando responsablemente el medio ambiente porque al no viajar se reducen las emanaciones de CO₂.

Pero la prevención de los riesgos ocupacionales por medio de la Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) y la reparación de los daños no siempre están cubiertas por las empresas u organizaciones públicas y es fuente de litigios cuando se produce un accidente de trabajo (pues es difícil delimitar si es de tipo doméstico o está relacionado con la actividad laboral). Tampoco se previenen problemas de tipo psíquico y mental provocados por los riesgos psicosociales en el trabajo, porque estos aún no están previstos por la Ley de Riesgos del Trabajo ni cubiertos por las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART).¹

1 Las ART se diferencian de las Mutuas chilenas porque son compañías de seguros de propiedad privada.

La pantalla de PC y el teléfono celular a menudo generan una cierta adicción para seguir conectados y cuando el trabajador ha concluido la jornada y le siguen llegando mails o llamadas, si él está motivado se siente moralmente obligado a responder, mientras que si estuviera saliendo de la oficina al final de la jornada respondería el día siguiente. De esta manera, se sienten presionados para trabajar horas adicionales que aumentan la fatiga y deberían considerarse extras, pero habitualmente no son pagadas como tales. Es más factible que los trabajadores conscientes y responsables trabajen voluntariamente más horas porque les domina la ansiedad por terminar el trabajo.

Con frecuencia, los jefes o supervisores, apurados a su vez por los clientes o usuarios, los llaman cualquier día y a cualquier hora por problemas del trabajo. Los teletrabajadores sienten así a menudo que están en permanente situación de disponibilidad respecto de la empresa.

c) El contenido y organización del proceso de trabajo

El teletrabajo no consiste en tareas repetitivas y sin intervención mentales, sino que por el contrario, requiere utilizar más intensamente las facultades psíquicas y mentales. Su ejecución requiere estar concentrados, saber manejar los tiempos y poder controlar las emociones para mantener empatía con jefes, supervisores, clientes y usuarios. Se requiere en permanencia actualizar los conocimientos de software y conocer otros idiomas, porque aparecen con frecuencia nuevas aplicaciones.

El teletrabajo requiere que los trabajadores acepten ser flexibles, para adaptarse en permanencia a los cambios de medios de trabajo, sistemas y aplicaciones, y estar en condiciones de responder rápidamente a las

demandas. También, deben ser capaces de lograr un equilibrio entre la vida profesional y la familiar, compartiendo el tiempo y el espacio.

Durante los periodos de confinamiento debidos a la Pandemia, el tiempo para los trabajadores se transformó: se desdibujó la proporción y las fronteras entre el trabajo, el ocio y la vida familiar. En consecuencia, el trabajo invade la esfera doméstica y puede generar conflictos con el resto de la familia, incluso disputas para acceder al uso de la única PC disponible. Si existen niños, hay que atenderlos cuando lo solicitan o necesitan y puede haber una disputa por la PC si ellos deben hacer tareas escolares. Un espacio de la casa se convirtió buena parte del día en un aula y se modificaron los horarios de la vida doméstica, vulnerando la privacidad y la intimidad. Esto requiere un esfuerzo y un tiempo de readaptación, un estado de alerta o vigilia que puede ir acompañado por angustia y ansiedad, dificultando la capacidad de concentración para poder cumplir con los objetivos en el plazo acordado.

Las TICs hacen posible una nueva modalidad de proceso de trabajo con una separación física entre el trabajador y los empleadores o accionistas que están en la sede o el establecimiento.

Es un trabajo sedentario que implica carga física consistente en adoptar gestos, posturas y también hacer esfuerzos para mantener en permanencia una posición adecuada ante la pantalla, la *tablet* o el teléfono, medios de trabajo que suelen generar una adicción que estimula a prolongar la jornada y que exigen poner en tensión los músculos pudiendo generar trastornos músculo esqueléticos y en las articulaciones.

Entre las desventajas, algunos no toleran el aislamiento físico y consideran que el teletrabajo en soledad

respecto del colectivo de trabajo genera incertidumbre y angustia, y señalan que falta una legislación específica para que los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad de la empresa salvaguarden la intimidad del trabajador y su privacidad domiciliaria. En el domicilio, cuando no hay pausas establecidas se corre también el riesgo de distraerse y no poder concentrarse debido a la presencia del entorno familiar, que no siempre comprende por qué causas no debería interrumpirse el teletrabajo para realizar o cooperar en las tareas de cuidado.

El hecho de trabajar a distancia y no estar en permanente relación personal con la instancia donde se hace la gestión de la fuerza de trabajo, no debería perjudicar al trabajador ni restarle chances cuando se abran concursos o procesos de selección para ser promovidos a puestos con mayor responsabilidad y ascender de categoría.

Algunos teletrabajadores perciben desventajas y dificultades porque consideran que la calidad de la comunicación presencial no es totalmente equivalente a la que se hace por mail y teléfono. La comunicación a distancia es menos fluida con jefes y compañeros. Las reuniones por videoconferencia se dificultan en el horario laboral y algunas tareas en equipo se demoran. Muchos teletrabajadores perciben una falta de reconocimiento o valoración de su trabajo y lo atribuyen a la distancia (Rubini, I., 2018).

Por todo esto, es importante que el trabajo en el domicilio sea una opción voluntaria confirmada de manera fehaciente y no una obligación, menos aún si no están dadas ciertas condiciones.

Si no se adoptan metodologías inclusivas que estimulen la comunicación y la cooperación mutua, el teletrabajo puede conducir a una "individualización", a

trabajar en soledad con un distanciamiento respecto de la empresa, del colectivo de trabajo y de la organización sindical. Los problemas laborales, las quejas y reclamos de los teletrabajadores hacia la empresa se procesan ahora individualmente, prescindiendo de la intermediación sindical, aún cuando se trate de problemas que afectan a todo el colectivo de trabajo.

En algunos países, las organizaciones sindicales han denunciado la existencia de sistemas sofisticados de vigilancia del tipo "software espías", que son instalados sin la información y el consentimiento de los trabajadores, violando de esa manera la privacidad y la intimidad. Y la paradoja consiste en que este control sucede sin necesidad de que estén allí físicamente presentes los jefes y supervisores.

En varios países de América Latina se han dictado normas legales para regular el teletrabajo, que tienen muchos puntos en común. Se introdujeron por Ley en Argentina varias innovaciones que se caracterizan como progresividad en el acceso a derechos.

VI. TELETRABAJO Y RELACIONES DE TRABAJO. EL IMPACTO PREVISIBLE DE LA NUEVA LEY.

Fueron interesantes los debates realizados en el Parlamento cuando se aprobó en 2020 la Ley de Teletrabajo N° 27.555. Si bien hubo antecedentes que figuran en el Anexo de este artículo, para la mayoría de los abogados laboristas la Ley de Teletrabajo llega al menos con dos décadas de atraso, pero se adoptó rápidamente (San Juan, ver Anexo). Como originalidad, la iniciativa no fue del gobierno sino de diputados del partido en el poder, que eran sindicalistas o sus asesores. Y hubo numerosas sesiones de discusión con actores de la sociedad civil y empresarial.

La Ley es coherente con los avances internacionales y las posturas de la OIT. Dada la novedad y complejidad del tema, a mediados de 2021 quedan aún pendiente muchos aspectos a reglamentar por parte del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y otros que serán objeto de la negociación colectiva, proceso que está en sus inicios.

Pero se trata de una Ley pensada hasta el presente solo para el sector privado, mientras que sería de más rápida y fácil adaptación en el sector público –donde no rige plenamente la Ley de Contrato de Trabajo-. Se podrían dictar leyes nacionales, provinciales y municipales para implementarlo, a condición de que se digitalicen los trámites, se capacite al personal sin discriminar a los empleados de mayor edad, se modernice la infraestructura, el hardware y el software y se garantice que no haya frecuentes cortes de electricidad ni caídas del sistema. La Pandemia ha contribuido a que sea mayor la proporción de los que teletrabajan ahora en el sector público.

1) Las principales disposiciones de la Ley

Voluntariedad: nadie puede estar obligado, ser discriminado o amenazado con sanciones o el despido si no aceptan la propuesta del empleador para teletrabajar. Se trata de un acuerdo o contrato, voluntario, bilateral, pero que debe ser formalizado por escrito.

Vigencia sectorial: La Ley solo tiene vigencia obligatoria en el sector privado y para trabajadores asalariados.

Igualdad: Los teletrabajadores tienen los mismos derechos que los presenciales y la remuneración recibida no podrá ser menor a la que percibe un empleado que realiza las mismas tareas en modo presencial.

El sistema de remuneración juega un papel determinante en cuanto a su influencia sobre la duración del

tiempo de trabajo. Como ya se mencionó, si se establece un sistema de pago por objetivos o basado en el rendimiento (medido en la cantidad de tareas llevadas a cabo durante la jornada de trabajo) esto conduce tendencialmente hacia la intensificación, la prolongación de la jornada y la “colonización” de los fines de semana y los feriados, disminuyendo el tiempo destinado a la vida familiar y generando tensiones. Puede también inducir al “*workaholismo*” o adicción al trabajo.

Si la remuneración se fija según el tiempo de trabajo, la productividad y la calidad de la actividad depende del grado de responsabilidad y dedicación del teletrabajador. *Es por esa causa que se plantea el problema de la “desconexión” cuando se ha cumplido la jornada, o en su defecto que se pacte el pago de horas extras, como predomina en los países desarrollados europeos y en las grandes empresas del hemisferio norte.

Se reconoce el derecho a la desconexión digital cuando se haya cumplido la jornada, sin que por hacerlo sean sancionados. Fuera de la jornada laboral el empleador no puede exigir a la persona que teletrabaja la realización de tareas, ni remitirle comunicaciones, por ningún medio.

La Ley establece la protección de los datos personales así como intimidad del trabajador, y está prohibido que el empleador haga uso de un software de vigilancia.

Se trata de un contrato reversible, y el trabajador que pasó de la presencialidad al teletrabajo puede solicitar en cualquier momento volver a la presencialidad. Si el empleador no da cumplimiento o pone obstáculos a la misma, se considera una injuria y el trabajador puede considerarse despedido.

Los teletrabajadores deben gozar de la protección legal en materia de higiene y seguridad y esto debe ser controlado por la organización sindical y en el caso de

que le ocurra un accidente al teletrabajador en el domicilio se considerará como un accidente de trabajo.

Dada la velocidad de los cambios en hardware, software y aplicativos, se reconoce el derecho a la formación a cargo de las empresas, para completar conocimientos como un factor para preservar el empleo, mejorar la productividad, la calidad y el desempeño de la empresa.

En cuanto a los medios de trabajo, la Ley establece que los debe proporcionar el empleador al teletrabajador en su domicilio, pero si se opta por utilizar los que él ya tiene instalados se debe establecer una compensación monetaria, no remunerativa, que será determinada en la negociación colectiva así como reembolsar la conectividad y el consumo proporcional de los servicios públicos.

La Ley argentina que regula el Teletrabajo, establece que las empresas que desarrollen el teletrabajo deben registrarse en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, "acreditando el software o plataforma a utilizar y la nómina de las personas que desarrollan estas tareas, las que deberán informarse ante cada alta producida o de manera mensual". Y prevé que "esa información deberá ser remitida a la organización sindical pertinente".

Entre los temas pendientes a reglamentar o discutir en el Convenio Colectivo está lo que se refiere al lugar de trabajo, que implica las condiciones de espacio, privacidad, confort y seguridad que se requieren en el domicilio del teletrabajador o en el lugar donde se instale, pero no está claro como compensar los costos por el uso de ese espacio si el teletrabajador alquila o es propietario. Como una novedad en cuanto a este nuevo proceso de trabajo, cabe señalar que el teletrabajador asalariado además de su fuerza de trabajo pone a disposición del empleador su propio domicilio. El resultado

de esta negociación va a depender en última instancia de la correlación de fuerzas sociales.

Dos innovaciones importantes fueron introducidas por la Ley aprobada en Julio 2020. La primera es que se especifica que en lo que respecta a las prestaciones transnacionales, se aplicará el contrato de trabajo respectivo de la ley del lugar de ejecución de las tareas o la ley del domicilio del empleador, según sea más favorable para la persona trabajadora. En el caso de contratación de personas extranjeras no residentes en el país se requerirá la autorización previa de la autoridad de aplicación. Los convenios colectivos deberán establecer un tope máximo de personal para estas contrataciones

2) Las reacciones de los actores sociales ante la nueva Ley (Neffa, 2020).

a) Los empleadores y sus asesores fueron sorprendidos por la velocidad con la que se discutió y se adoptó la Ley. Algunos de sus representantes consideraron que "la ley no reconoce cuál es la realidad del teletrabajo", que puede incrementarles los costos laborales, lo cual harían «inviabile» la opción de contratar a un teletrabajador y esta situación "será una fuente de litigios laborales en un momento en que es necesario crear más trabajo".

Ante la incertidumbre respecto de los resultados de la negociación colectiva propusieron que se contratara individualmente a cada teletrabajador, que se fije "un piso" de derechos según la Ley de Contrato de Trabajo y que luego ese "piso" se ajuste a nivel de cada empresa u organización. Otros preferirían que el convenio se negociara con un sindicato específico, a crearse, porque el sindicato de la rama o sector de actividad tendría más volumen de afiliados y obviamente mayor poder de negociación.

En cuanto al sistema de remuneraciones, habida cuenta del derecho a la desconexión digital, muchos empleadores proponen que no sea en función de la duración de la jornada, es decir del tiempo de trabajo, porque creen que sería difícil de controlar y los teletrabajadores podrían desconectarse automáticamente después de que se haya cumplido la jornada, sin atender los correos o mensajes llegados fuera de hora aunque sean importantes o urgentes. Su propuesta sería el pago según objetivos, o según el rendimiento, para que los teletrabajadores solo se desconectarán una vez terminadas las tareas.

Los empresarios quisieran tener más libertad para contratar trabajadores extranjeros que estén en el país o que trabajen desde el exterior, dado que pueden establecer con ellos mayor libertad de horarios y remuneraciones sin tener que hacerlo con intervención del sindicato local.

Por su parte, los empresarios de las Pymes piden que se estratifiquen las empresas según su dimensión, proponiendo que las pequeñas empresas que van a contratar teletrabajadores tengan beneficios impositivos y créditos promocionales, aduciendo los nuevos costos que deben asumir.

Otro tema controvertido por los empleadores es el de la reversibilidad porque en la Ley no establece que se fije un periodo de preaviso, pero sí que en el caso de que el empresario no lo acepte, el teletrabajador puede considerarse despedido. Los empleadores consideran que en esas condiciones ellos tienen que hacer inversiones con un "costo hundido" porque "implica tener que reservar para ellos oficinas vacías, mobiliario y equipos informáticos sin uso". La reversibilidad les plantearía problemas a las PyMES porque sus instalaciones son pequeñas y no tendrían mucho espacio físico

para recibir a los teletrabajadores cuando éstos vuelvan a la presencialidad.

Los empresarios piden que se reduzcan las alícuotas por el pago que hacen a las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART), dado que como se trabaja en el domicilio habría menos riesgos de accidentes "*in itinere*".

La Ley plantea que el empleador debe proporcionar «el equipamiento -hardware y software-, las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación», o en su defecto la «compensación por la utilización de herramientas propias de la persona que trabaja». Esto queda librado a la negociación en el convenio colectivo de trabajo. Los empresarios mencionaron el riesgo de que los usaran para otros fines, personales, comerciales, o por parte de otros miembros de la familia siendo susceptibles de deterioro. Incluso un empleador afirmó que, como los teletrabajadores ya tienen sus equipos electrónicos en el domicilio, no sería necesario que se los proveyera.

Otra innovación importante, criticada por los empleadores y sus abogados, se refiere a la inclusión de la problemática del "cuidado". La Ley establece en el artículo 6°, que quienes hagan teletrabajo y acrediten tener a su cargo "de manera única o compartida el cuidado personas menores de 13 años, con discapacidad o adultas mayores que convivan con la persona trabajadora y que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada". Criticando esta disposición, empleadores hicieron notar que dado el alto porcentaje de mujeres que teletrabajan, la Ley las discriminaría cuando se trate de crear esos puestos de trabajo, porque se preferiría contratar a varones.

b) Por su parte los sindicatos y sus asesores recuerdan que la OIT (1975, 1976, 1986) promueve el ejercicio de libertad sindical que implica el derecho a la afiliación y a la negociación colectiva y, por extensión implicaría el derecho de los delegados a contactar al trabajador en su domicilio y estimular su participación en asambleas, elecciones y movilizaciones, que pueden requerir salir del domicilio sin pérdida de sus salarios.

Debido a la crisis y a la incertidumbre generada por la Pandemia, se constata que, para reducir costos laborales, aumentaron progresivamente los contratos de teletrabajadores por tiempo determinado (a plazo fijo) y también los contratados como monotributistas o autónomos, de carácter precario, que voluntariamente buscan una mayor flexibilidad, valoran esa condición como “libertad” para realizar sus tareas. Pero en ese caso, sufren estados de incertidumbre en cuanto a la duración de su relación laboral, porque no cuentan con cobertura social a cargo de la empresa u organización en materia de salud, previsión social, ni perspectivas de hacer carrera.

Los teletrabajadores advierten que son requeridos con frecuencia para tratar asuntos diferentes a los que estaban procesando, interrumpiendo su trabajo, y que deben participar en muchas reuniones o video-conferencias que obligan luego a prolongar la jornada para terminar con el trabajo previamente asignado. Pero si trabajaran en las oficinas de la empresa, esas solicitudes podrían ser rechazadas o se bien se realizarían dentro de la siguiente jornada de trabajo.

A menudo, se solapan los espacios productivos para teletrabajar con los de reproducción de su fuerza de trabajo y atención a la familia.

Varios teletrabajadores expresaron que sufren al trabajar desde sus domicilios porque corren el riesgo de

individualizarse, de perder su identidad con la empresa y las relaciones con el colectivo de trabajo.

Con frecuencia, los cortes de energía eléctrica o las interrupciones de la conectividad generan situaciones de incertidumbre y de ansiedad, y prolongan la jornada de trabajo máxime cuando los temas que se estaban analizando eran de importancia para ambos.

Al teletrabajar, se multiplica la cantidad de horas trabajando por medio de pantallas en comparación a lo que sucedía en la oficina, debido a la ansiedad y la responsabilidad para ejecutar el trabajo. Por consiguiente, la fatiga visual que se experimenta es más elevada. Si no hay una norma clara vigente al respecto, (por ejemplo. pausas activas) las opciones que se adopten dependen de la concepción que empleadores y sindicatos tengan de la salud del trabajador y obviamente de la relación de fuerzas cuando se negocie ese sistema en la Convención Colectiva de Trabajo.

Otro problema que deberá ser discutido en la negociación colectiva –porque la Ley es muy reducida en este punto– es la aplicación en los domicilios de todas las disposiciones de prevención de la Ley de Higiene y Seguridad así como su Decreto Reglamentario (dictados por un gobierno dictatorial en 1972 y que han quedado desactualizados) que estuvieron pensados para las empresas industriales y los comercios, pero cuyas medidas de prevención primaria son de difícil aplicación en los domicilios donde el trabajador individual no cuenta con el recurso a los médicos del trabajo e Ingenieros o Técnicos de Higiene y Seguridad que se desempeñaban en la empresa.

c) Las formas que puede adoptar la relación salarial de los teletrabajadores

Consideramos que en esta actividad se debería dar prioridad a los contratos de trabajo por tiempo indeterminado (CDI), con estabilidad y garantía en el empleo, que el mismo esté registrado ante el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social y en los organismos del sistema de seguridad social. Porque las diversas modalidades de trabajo precario (contratos por tiempo determinado, o como monotributistas o autónomos) y el trabajo no registrado) reducen ciertamente los costos empresariales, pero violan la dignidad del trabajador y los derechos humanos, además de perjudicarlos económica y socialmente.

En ciertas empresas se ofrece teletrabajar a tiempo parcial, pero en los hechos se superan ampliamente los horarios pactados sin que se modifique ese salario. A menudo, esos trabajos a tiempo parcial tienen una duración determinada o se ofrecen a cambio de contratos como monotributistas y autónomos, que pueden ser suspendidos sin cobro de haberes cuando amaina el trabajo, generando una segmentación o ruptura que debilita o hace imposible la acción sindical.

Una particularidad que diferencia el teletrabajo respecto del contrato de trabajo “clásico” (con CDI y garantías de estabilidad) es el desarrollo deslocalizado de la tarea. Anteriormente, en los talleres de oficios de la edad media, había trabajo a domicilio, aunque sin uso de las TICs. Pero que sea un empleo atípico o una forma específica de empleo, el teletrabajo no cambia la condición esencial puesto que se trata de un trabajo en relación de dependencia económica, jurídica y técnica que se ejecuta fuera del espacio del establecimiento. La relación salarial sigue siendo de subordinación y

por lo tanto debe gozar de la protección laboral y de la seguridad social en igualdad de condiciones que los trabajadores presenciales asalariados. Sigue siempre vigente la división del trabajo, técnica y social, pero a esto se agrega ahora la división “física” del trabajo.

Como una modalidad de promover la integración de los teletrabajadores en el colectivo de trabajo, la legislación de varios países y los convenios colectivos consideran la posibilidad de que se pueda programar en la semana un sistema mixto, días en el domicilio y días en la empresa u organización, para volver a trabajar ahora parcialmente de manera presencial luego de pasado un tiempo.

Otro de los derechos demandados se refiere a la solicitud (con mayor frecuencia hechas por mujeres) de pasar a la condición de teletrabajadora cuando haya razones de fuerza mayor justificada: problemas de salud que impidan su desplazamiento, tareas de cuidado de niños de corta edad, familiares de edad avanzada, o personas con capacidades diferentes.

VII. EL TELETRABAJO PONE EN EVIDENCIA OTROS RIESGOS EN EL TRABAJO

En esta actividad siguen existiendo los riesgos del medio ambiente de trabajo y no solo los tradicionales de higiene y seguridad, aunque los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales serán menos frecuentes que en la industria o la oficina. Obviamente también son menores los riesgos de accidentes *in itinere*.

Un problema que va a necesitar la discusión en los convenios colectivos de trabajo se refiere a las dificultades para que los domicilios cumplan con todas las exigencias para prevenir los riesgos en materia de salud, seguridad y condiciones de trabajo. La Inspección laboral tradicional con respecto a las condiciones y medio

ambiente de trabajo y el cumplimiento de la jornada laboral se verá dificultada y requiere ser modernizada.

En algunos casos, el trabajo en relación con empresas o clientes del exterior requiere modificar los husos horarios y se debe trabajar de noche o de madrugada razón por la cual el trabajador debe violentar sus ritmos circadianos en detrimento de la salud. Esta situación debería dar lugar a una compensación monetaria o mejor aún la reducción del tiempo de trabajo como establece la legislación.

Uno de los problemas más importantes pendientes se refiere a quien asume el costo de los medios de producción y el de funcionamiento de la actividad. La Ley establece que el empleador debe proporcionar el equipamiento, las herramientas y el soporte que se necesiten para el desempeño de las tareas. Si a pesar de lo que dispone la ley eso queda a cargo de los teletrabajadores, los empresarios lograrían reducir sus costos en capital constante.

Pero si nos guiamos por el sentido común, como propone la OIT los medios de producción utilizados para hacer el trabajo deben ser provistos por la empresa que es la que se va a beneficiar con su trabajo, o en su defecto proceder a una negociación para compensar periódicamente el uso y la amortización de las PC y sus periféricos.

Esas decisiones deberían también incluir la mesa y sillas ergonómicas, la compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar, el extintor de incendios y su carga, un botiquín para primeros auxilios, los seguros contra robos y roturas de los equipos y obviamente el pago proporcional del consumo de los servicios públicos utilizados, así como eventualmente un alquiler por el uso exclusivo o compartido de una parte del domicilio.

Dada la duración real de la jornada, los trabajadores por medio de los sindicatos reivindican el derecho a la desconexión. Por eso es tensa la negociación sobre el sistema de remuneración: si es según el tiempo de trabajo, luego de cumplir el horario pactado habría que pagar horas extras o hacer valer el derecho a desconectar los equipos. Pero si el pago es por objetivos o según el rendimiento aquella reivindicación no tendría mayor sentido... pero la jornada tendría impactos sobre la salud.

La Pandemia ha puesto en evidencia y acentuado los riesgos psicosociales en el trabajo, que estaban total o parcialmente invisibilizados. Desde que cambia el modo de desarrollo que hemos evocado al inicio, se modificó la lógica del modo de producción y de acumulación así como la exacerbación de la competencia entre países y no solo entre empresas debido a los procesos de mundialización y financiarización de la economía que han provocado la intensificación del trabajo.

Además del dolor y la fatiga experimentados por los cuerpos, la mayor intensidad ha dado lugar al sufrimiento psíquico y mental, es decir que impactan sobre las dimensiones más profundas del ser humano. Nuestras investigaciones muestran que las mismas son las que más experimentan los teletrabajadores y que en el origen de estos riesgos está el contenido y la organización del proceso de trabajo (Neffa, 2015). La Pandemia –y sobre todo el confinamiento– obligaron a repensar la organización del trabajo, para tratar de que la misma sea más creativa, estimule la autonomía responsable. Eso va a depender también del aprendizaje que deben hacer los jefes y supervisores para adecuarse a estas nuevas formas de establecer la relación con el personal que tienen a su cargo cuando no hay una presencia física.

Con frecuencia, las investigaciones han constatado cambios en las relaciones establecidas mediante las TICs entre el teletrabajador, los jefes y supervisores, así como con los clientes y usuarios y los compañeros de trabajo. Progresivamente, en lugar de relaciones plenamente “humanas” (es decir donde intervienen los cuerpos, las dimensión psíquicas y mentales), las relaciones pasan a ser relaciones digitales, que cuando hay conexión dan una imagen transfigurada de la realidad. La voz que emiten o escuchan parece la de un robot, en las pantallas no se ven todas las dimensiones de los cuerpos (solo dos de las tres), no se percibe la temperatura y el olor del otro, que lo identificaban. (Rubini, 2018).

En conclusión, este proceso de trabajo implica una intensificación y mayor fatiga física, psíquica y mental que pueden estar en el origen de enfermedades que no están incluidas en el listado de la legislación.

Con el paso del tiempo, la atención de los interlocutores sociales se refirió a los derechos y obligaciones de los teletrabajadores para regular esta nueva modalidad de trabajar, haciendo visible sus posibles consecuencias sobre la salud desde la perspectiva de los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST).

Definimos los RPST como “los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que interactúan en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores” (Gollac, 2011 y Neffa, 2019). ¿Cuáles son esos riesgos que pueden provocar sufrimiento? Los agrupamos sintetizando su contenido, en seis ejes (Neffa, 2015).

* *La demanda psicológica y el esfuerzo requerido para ejecutar la actividad que está originada por la*

cantidad, el ritmo y la intensidad del trabajo, por la duración real del tiempo de trabajo, y su exposición a los riesgos del medio ambiente de trabajo.

- * *Las exigencias emocionales* pues es una actividad que con frecuencia implica controlar las emociones, no expresarlas para tener la capacidad de soportar pasivamente insultos y amenazas, fingir que se es amable para no contrariar a los jefes y fidelizar a los clientes sin recibir quejas.
- * *La autonomía en el trabajo* consiste en no tener que asumir una actitud pasiva en el trabajo, y poder participar en la adopción de decisiones que les conciernen. Pero se genera sufrimiento si prima una excesiva división técnica y social del trabajo que le restan autonomía y estímulos para involucrarse en el trabajo.
- * *Las relaciones sociales en el trabajo y las relaciones de trabajo* pueden constituir un factor negativo dado el hostigamiento, la violencia física o verbal, el acoso sexual, o un aspecto positivo por la utilidad de un trabajo ejecutado formando parte de un equipo, sin que se estimule la competitividad entre los teletrabajadores.
- * *Los conflictos éticos y/o de valores* se generan cuando para trabajar se deben violar sus creencias, valores, normas y convicciones, cuando el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad porque no dispone de los medios y equipos de producción adecuados, cuando tiene la obligación y es presionado para trabajar apurado.
- * Los riesgos en cuanto a la *inseguridad en la situación de trabajo y la estabilidad en el empleo*, surgen cuando se percibe una amenaza de desempleo, si se tiene un trabajo precario, sin protección social o cuando no hay posibilidades de ascenso o promoción.

El impacto de los riesgos psicosociales sobre la salud psíquica y mental de los trabajadores se verifica dada la unidad sustancial de los seres humanos. Si una de esas dimensiones es vulnerada por el dolor o el sufrimiento, eso tiene repercusiones sobre las demás y finalmente esos riesgos se somatizan (Kristensen y otros, 2005, Neffa, 2015).

El teletrabajador se enfrenta a riesgos para la salud por el trabajo constante ante pantallas de visualización, los gestos y posturas que debe mantener. Esto puede provocar trastornos oculares, por ejemplo el "ojo seco" cuando la vista queda mucho tiempo fija. Si las posturas son inadecuadas y las mesas y sillas de trabajo no tienen un diseño ergonómico, con el correr del tiempo pueden provocar dolores y trastornos músculo-esqueléticos que pueden obligar a interrumpir el trabajo.

Es un trabajo en soledad que requiere estar muy atento, utilizar la memoria y las capacidades cognitivas para poder ejecutar un trabajo eficaz y de calidad y esta carga mental la carga psíquica alcanzara niveles muy superiores a las que experimentan los trabajadores en las actividades presenciales.

Trabajar en el domicilio no siempre se puede llevar a cabo sin perturbar la vida familiar, pues implica cambiar los ritmos, los horarios, la disposición del espacio y se generan disputas por el uso de los dispositivos electrónicos.

VIII. REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS

No existen determinismos tecnológicos ni una sola alternativa para hacer frente a este problema emergente cuya importancia es creciente.

La garantía para que se identifiquen los problemas que acabamos de mencionar, es que se asegure al

colectivo de trabajo la libertad de expresión de la subjetividad y se escuche a los trabajadores que los padecen, a fin de que con esa información los responsables empresariales de la gestión de la fuerza de trabajo y los representantes de los trabajadores tengan la posibilidad de analizar, evaluar y participar para adoptar medidas colectivas de prevención por medio de Comités Mixtos de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo a nivel de las empresas y organizaciones.

El deterioro de la vida y la salud de los trabajadores por el impacto de los riesgos que acabamos de mencionar también tiene impactos sobre la microeconomía porque provocan ausentismo laboral, perturban e interrumpen el normal funcionamiento de las empresas y organizaciones, generan conflictos interpersonales, sociales y laborales, que incrementan los costos directos e indirectos afectando la competitividad de las empresas. Y a nivel macroeconómico se requerirá mayor presupuesto (que requerirán mayores impuestos) para asegurar el funcionamiento de los servicios públicos de salud y seguridad social. Pero según la OIT y la OMS, estas dimensiones económicas cuya magnitud es creciente en todos los países, todavía no son relacionadas de manera directa con las profundas causas visibles e "invisibles" que los provocan. Esta es la importancia del análisis del contenido y la organización del proceso de trabajo. Por eso varios países avanzados han adoptado políticas que buscan primero mediante investigaciones identificar las causas y adoptar políticas para tratar de cambiarlos para "humanizar el trabajo", como ya lo propuso la OIT hace tiempo (1974 y 1976).

Declaración de conflicto de interés

No se declara ningún conflicto de interés.

BIBLIOGRAFÍA

- Argentina (2020), Diario Oficial, Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo Ley N° 27.555.
- BOYER, R. (2007). Crisis y regímenes de crecimiento: una introducción a la teoría de la regulación. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad.
- BOYER, R. (2018) Transformation des capitalismes, nouveaux modes de gestion du travail et subjectivité des salariés (1970- 2016), Institut des Amériques”
- CORIAT Benjamín (1982), *El taller y el cronómetro*, Ed. siglo XXI.
- DEIBE, Enrique (2020), Teletrabajo: contexto y nuevo encuadro normativo, Ciclo charlas 2020, Especialistas en relaciones laborales, grupo Bologna Castilla la Mancha, Turin, Teletrabajo Buenos Aires.
- GOLLAC, Michel (Dir.) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Paris: Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue Social.
- KRISTENSEN, T.S., SMITH-HANSEN, L., JANSEN, N. (2005). *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*, Scand J Work Environ, Health, 31, 438-449.
- NEFFA, J. C. (2019) *¿Qué son los riesgos psicosociales en el trabajo?: reflexiones a partir de una investigación sobre el sufrimiento en el trabajo emocional y de cuidado / Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET; Universidad Nacional de la Plata, Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina.*
- NEFFA, J. C. (2015) *Los riesgos psicosociales en el trabajo: una contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, Universidad Nacional de Moreno.
- NEFFA, J. C. (2020) *Aportes para pensar la pospandemia COVID-19: innovaciones y nuevos procesos de trabajo*, 1a ed . - Moreno : UNM Editora, 2020. Libro digital, PDF.
- OIT (1976) *Programme International pour l' Amélioration des Conditions de Travail* (PIACT), BIT, Gèneve.
- OIT (1986) *Introduction aux conditions et milieu de travail*, BIT, Gèneve.
- OIT, (1975) *Por un trabajo más humano*, Memoria del Director General, BIT, Gèneve.
- RUBBINI, N. I. (2018). *Organizaciones que implementan teletrabajo: recomendaciones para facilitar las relaciones sociales satisfactorias en el trabajo* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

ANEXO LEGISLATIVO SOBRE TELETRABAJO ELABORADO POR CLAUDIO SAN JUAN (SRT)

En el año 2003, mediante la Ley 25.800 se aprueba el Convenio sobre el Trabajo a Domicilio, 1996 (núm. 177), el cual fue ratificado con fecha 31 de julio de 2006.

El Convenio Internacional de Trabajo N° 177, reguló en 1966 el trabajo a domicilio. Fue ratificado por Ley 25.800 en 2006. El mismo establece que los empleadores deberían tener la obligación de:

(a) informar a los trabajadores a domicilio acerca de cualquier riesgo relacionado con su trabajo, que conozca o debería conocer el empleador, señalarles las precauciones que fuese necesario adoptar y, según proceda, facilitarles la formación necesaria;

(b) garantizar que las máquinas, herramientas u otros equipos que faciliten a los trabajadores a domicilio estén provistos de los dispositivos de seguridad adecuados y adoptar medidas razonables con el fin de velar por que sean objeto del debido mantenimiento;

(c) facilitar gratuitamente a los trabajadores a domicilio el equipo de protección personal necesario.

El primer proyecto de “Régimen Jurídico del Teletrabajo en Relación de Dependencia”, fue elevado al Congreso en 2007 (Mensaje 829), pero sus antecedentes constan desde el año 2003.

En 2009, por la Resolución 1003/2009 ese Ministerio creó el Programa “Teletrabajo”.

Las Cámaras de Diputados y de Senadores, aprobaron en Julio 2020 La ley de Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, que deberá ser reglamentada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Previamente se habían adoptado varias Resoluciones Res. 1552/2012 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT): Procedimiento para determinar la

cobertura y prestaciones de la Leyes Nros. 19.587 y 24.557 a las y los trabajadores que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo.

Resolución No 147/07 de la Secretaría de Trabajo: Homologa el Acuerdo entre la Federación de obreros, especialistas y empleados de los servicios e industria de las telecomunicaciones de la República Argentina (FOEESITRA) y la empresa TELECOM. Trabajo frente a Pantallas de Videoteclado. Equipos con pantallas de visualización, participación del trabajador y ergonomía del software y otros acuerdos y convenios colectivos de trabajo en el marco del PROPET.

COACHING EM ORGANIZAÇÕES: QUAIS SÃO AS EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS SOBRE SUA EFETIVIDADE?

COACHING EN ORGANIZACIONES: ¿CUÁLES SON LAS EVIDENCIAS CIENTÍFICAS SOBRE SU EFECTIVIDAD?

COACHING IN ORGANIZATIONS: WHAT IS THE SCIENTIFIC EVIDENCE ABOUT ITS EFFECTIVENESS?

NATASSIA COSTA LEITE BUENO

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
Educacionais Anísio, Teixeira, Brazil

JAIRO EDUARDO BORGES-ANDRADE

Universidade de Brasília, Brazil

*Autor de correspondencia:
jairo.borges@gmail.com

Processo de *coaching* individual é uma intervenção crescentemente utilizada em organizações de trabalho. O investimento nesta ferramenta se justifica pela crença de que um trabalhador pode desenvolver competências, mudar comportamentos e alcançar objetivos com a ajuda de um profissional *coach*. Com isso, melhoraria resultados de desempenho individuais e organizacionais. No entanto, pouco se sabe sobre a base científica de sua efetividade. Este estudo buscou investigar, na literatura científica, o que se conhece a respeito da efetividade de processos individuais de *coaching* em contexto de trabalho. A partir da análise de dezenove artigos científicos publicados, utilizando um método de revisão sistemática rápida, os resultados sugerem que há poucas evidências científicas sobre a efetividade de processos de *coaching*. Há necessidade de realizar mais estudos empíricos com alta qualidade e rigor metodológico científico, que possam trazer mais evidências científicas e maior robustez e confiabilidade aos resultados das pesquisas do campo.

Palavras-chave: efetividade de *coaching*, evidências científicas, avaliação rápida de evidências.

The individual coaching process is a growing intervention used in work organizations. The investment in this tool is justified by the belief that a worker can develop skills, change behaviors, and achieve goals with the help of a professional coach. This would result in better individual and organizational performance. However, a little is known about the scientific basis of its effectiveness. This study sought to search, in the scientific literature, about what is known with respect to the effectiveness of individual coaching processes in the work context. From the analysis of nineteen scientific papers published, using a method of rapid systematic review, the results suggested little scientific evidence on the effectiveness of coaching. There is a need to conduct more empirical studies with high quality and scientific methodological rigor, which may bring more scientific evidence and greater robustness and reliability for research results in this field.

Keywords: effectiveness of *coaching*, scientific evidence, rapid evidence assessment.

COACHING EM ORGANIZAÇÕES: QUAIS SÃO AS EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS SOBRE SUA EFETIVIDADE?

O uso de *coaching*, estratégia utilizada para o desenvolvimento humano, cresceu muito nos últimos anos. É considerado um instrumento que apoia gerentes em tempos de mudanças organizacionais. Tornou-se muito popular, visando levar gerentes a buscarem efetividade, flexibilidade e habilidades sociais (Evers, Browers e Tomic, 2006). O *coaching* passou a frequentemente fazer parte da gestão organizacional, objetivando criar um ambiente em que o potencial máximo do funcionário pudesse ser preenchido com motivação interna para crescimento no trabalho (Minnullina, Abdrazakov & Grabovyu, 2018).

Existem vários tipos de *coaching*, de acordo com os nichos e interesses do cliente, como o *coaching* de saúde, de relacionamento, de liderança, financeiro e executivo. Há diversos formatos, como o individual, o de grupo e o de equipe. Nas organizações, o *coaching* se tornou um instrumento gerencial importante, apesar da falta de pesquisas sobre sua efetividade (Evers et al, 2006). Sua validade e eficácia podem ser questionadas, visto que haveria pouco embasamento científico sobre o assunto, argumentaram Campos e Pinto (2012).

Há pouco mais de dez anos, o campo ainda era predominantemente prático, apresentando a falta de estudos e evidências empíricas conclusivas sobre sua efetividade (Grant, Passmore, Cavanagh, & Parker, 2010). Estes autores fizeram uma revisão abrangente sobre artigos publicados concernentes à pesquisa e à prática daqueles tipos de *coaching* até 2009. Após eliminarem os artigos somente opinativos e descritivos e as discussões teóricas, encontraram 186 estudos empíricos – baseados em coletas de dados. A maioria desses

estudos, contudo, tinha foco nas formas de prestação de serviços de *coaching*, em seus elementos contextuais ou sobre características de *coaches* e *coachees*. Isto é, não apresentavam evidências sobre *outcomes* - mudanças decorrentes desses serviços (Grant et al, 2010).

A International Coach Federation (ICF) é uma das entidades que buscam fortalecer o *coaching*. Ela se apresenta como uma organização global dedicada a promover o *coaching* como profissão, estabelecendo padrões de qualidade para a atuação nesta área. A ICF promove a construção de uma rede de *coaches* credenciados e a acreditação de instituições que formam profissionais. Possuía 33.645 membros credenciados no mundo (International Coaching Federation, 2018). Os dez países com maior número desses membros são EUA (12.838); Canadá (3,058); Reino Unido (2.037); Austrália (1.325); França (1.123); Espanha (881); Itália (769); Índia (646); Brasil (612) e Alemanha (513).

O *coaching* é uma ferramenta que supostamente promove a análise e conscientização dos próprios valores, crenças do *coachee* e, por isso, geraria mudanças de comportamento nesse cliente (Twigg, Pendergast, Flückiger, Garvis, Johnson, & Robertson, 2013). Profissionais que a utilizam são denominados *coaches*. Tratar-se-ia de uma estratégia diferente da terapia, que é conduzida por profissionais com preparação adequada para lidarem com questões de saúde mental (Bozer & Sarros, 2012). *Coaches* imbuídos de conhecimentos acadêmicos de psicologia e métodos baseados em evidências poderiam trazer contribuições únicas e distintivas, argumentam Bozer, Sarros e Santora (2014).

Realizamos uma busca por estudos sobre efetividade de serviços de *coaching*, no Google Acadêmico, em 10 de novembro de 2019, a partir do termo “efetividade de

coaching”, inserido no campo de busca. Encontramos apenas 6 estudos. Por outro lado, neste mesmo dia e sítio, ao buscarmos o termo “processo de *coaching*”, encontramos cerca de 10.600.000 resultados. Aparentemente existe um elevado desbalanço, ou abismo, entre a prática e sua fundamentação empírica. Uma busca que realizamos no Portal de Periódicos da Capes (periodicos.capes.gov.br), nesse mesmo dia, por artigos que tratassem de efetividade de *coaching*, revelou que a literatura científica brasileira ainda é incipiente no assunto. A pesquisa com as palavras “efetividade” e “*coaching*”, no título, selecionando a opção “artigos” e “revisados por pares” não apresentou qualquer artigo. Entretanto, já existe uma revisão de literatura sobre esse serviço e uma Dissertação de Mestrado sobre aquela efetividade.

Uma revisão da literatura científica brasileira foi relatada por Oliveira-Silva et al (2018). Sua busca foi feita entre 2000 e 2015, nas bases Lilacs, PePsic, SciELO e Google acadêmico, utilizando as palavras-chave “*coaching*”, “*coach*” e “*coachee*”. Encontraram 48 estudos, sendo 58% artigos em periódicos científicos. A maioria desses periódicos era de Administração e esses artigos carecem de referências científicas que os fundamentem, argumentam esses autores. Eles sugerem esforços visando a construção de um consenso sobre o que constituem o processo de *coaching* e seus métodos e seu exercício profissional e ainda enfatizam que é imprescindível desenvolver medidas que possibilitem sua investigação.

Um instrumento para avaliar efetividade de processos de *coaching* em contextos de trabalho foi desenvolvido e relatado na Dissertação de Bueno (2020). Seus itens foram elaborados com base em um quadro teórico de avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação

(TD&E), supondo que haveria proximidade finalística entre aqueles processos e TD&E. Esses itens foram semanticamente analisados por juízes e aplicados em 263 egressos de *coaching*. Após realizar análise fatorial exploratória, a autora obteve ótimas evidências de validade, em uma estrutura de três fatores: competências da(o) *coach*, ambiente organizacional e efeitos percebidos. Essa estrutura sugeria vinculação com aquele quadro teórico. Esses efeitos autorrelatados foram significativamente mais positivos até três meses depois de encerrados seus processos de *coaching*. Foram ainda significativamente mais positivos entre *coachees* religiosos, com menor escolaridade e que trabalham em empresas privadas. Efeitos diferenciados foram encontrados entre *coachs* formados por distintas entidades que oferecem cursos destinados ao desenvolvimento desses profissionais.

A atuação em *coaching* se expandiu nas empresas e entre executivos, sem exigência de capacitação. As organizações investem em *coaching* para desenvolvimento de seus membros. No entanto, há escassez de evidências científicas relacionadas aos benefícios prometidos para esses membros e para aquelas organizações (Jones, Woods & Guillaume, 2016). Considerando essa promessa de benefícios, no presente estudo utilizamos as diretrizes de avaliação de evidências em administração e organizações propostas por Barends, Rousseau e Briner (2017). Fizemos uma revisão da literatura científica, não limitada à produção científica brasileira, somente sobre *coaching* em contexto de trabalho.

COACHING EM CONTEXTO DE TRABALHO

Em ambientes de constantes e rápidas transformações e competitividade acirrada entre as empresas, estraté-

gias aparecem visando alcançar melhores resultados. Algumas focam no desenvolvimento de competências, como é o caso do *coaching*. Sua proposta é ajudar executivos a alcançarem objetivos que aumentem a produtividade organizacional e a satisfação pessoal (Thach, 2002).

O *coach* e *coachee* usam o tempo para analisar resultados de dados e desenhar planos de ação para superar problemas. O tempo pode variar de acordo com a aceitação do *feedback* pelo cliente, podendo haver o uso de técnicas de confrontação pelo *coach* para ajudá-lo a reconhecer e aceitar suas responsabilidades (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999). O *coaching* inclui encontros para avaliar progressos, observar as interações do cliente, e, eventualmente, ajudar na avaliação dos resultados.

Coaching seria diferente de treinamento e mentoria. Indivíduos que participam de treinamento deveriam se adaptar ao processo e estrutura desta ação (Grant et al, 2010). Em mentoria, um profissional com conhecimento em um domínio específico passaria seu conhecimento a alguém com menos *expertise*. Em *coaching*, o cliente estabeleceria sua agenda e determinaria os objetivos a serem alcançados. O *coach* não precisaria ser um *expert* na área do *coachee* e não informaria a este como deve desempenhar suas tarefas, embora possa ajudar a maximizar seu desempenho (Whitmore, 1992).

O relacionamento entre um *coach* e um *coachee* se caracterizaria por respeito mútuo, paciência e reserva (Evers et al., 2006). O *coaching* no trabalho seria uma intervenção de aprendizagem e desenvolvimento, em relacionamento um-a-um, colaborativo, reflexivo e focado em objetivos que levariam ao alcance de resultados profissionais valorizados pelo *coachee* (Smither, 2011).

O *Coaching* Executivo (CE) seria um método para encorajamento do crescimento pessoal e profissional de executivos. Sua proposta é de prover aprendizagem permanente e transformativa que influenciaria desempenhos dos subordinados diretos (Albizu, Rekalde Abasolo, Landeta & Ferrin, 2019). É mais frequentemente promovido pela organização e conectaria os objetivos do *coachee* com os da organização (Ennis, Hodgetts, Otto, Stern, Vitti & Yahanda, 2004). Tratar-se-ia de uma intervenção entre um profissional *coach* e um executivo (*coachee*). Seu propósito seria promover comportamentos de mudança por meio de autoconsciência e aprendizado, visando contribuir para o sucesso individual e organizacional (Bozer et al., 2014).

A natureza relacional do *coaching* proveria um processo customizado e individual, com *coaches* ofertando *feedbacks* honestos ao *coachee* em relação ao seu desempenho e comportamentos, que frequentemente seriam complementados por *feedbacks* de outras fontes (Sherman & Freas, 2004). As sessões de *coaching* promoveriam uma perspectiva de não-julgamento, privacidade e confidencialidade com um ambiente seguro para o *coachee* refletir sobre os *feedbacks* e melhorar os pontos fracos (Jones, et al., 2016). Para estes autores, o *coach* poderia discutir ferramentas sugeridas e técnicas para ajudar o *coachee* a se desenvolver e melhorar, conforme a abordagem e experiência do *coach*. Eles mencionam três etapas que caracterizariam um processo de *coaching*: 1) estabelecimento de metas para melhorar o desempenho; 2) planejamento de atividades para alcançá-las, promovendo prática e aprendizagem experiencial e 3) encorajamento da aprendizagem por meio de práticas no trabalho, visando gerar transferência de aprendizagem para o desempenho no trabalho.

O método de trabalho no *coaching* abrangeria diferentes abordagens e procedimentos. Há diferenças quanto à duração e periodicidade das sessões, a duração de todo processo e o formato - se presencial ou a distância. A média de duração das sessões foi de 1,3 horas (variando de 30 a 120 minutos) e a do programa todo de CE foi de 3,7 meses, no estudo de Bozer e Sarros (2012). As sessões são programadas para durarem uma hora e consistem de 30 a 40 minutos de observação, seguidos de 20 a 30 minutos de conversa (Moreno, Green & Koehn, 2015). Há ainda algumas em que o CE foi conduzido por telefone, em sessões individuais, com aproximadamente 60 minutos, espaçadas a cada 6 a 8 semanas, em média (Nieminen, Smerek, Kotrba & Denison, 2013).

As principais variáveis que condicionam o resultado do *coaching* seriam: o desempenho do *coach*, a prontidão do *coachee* para mudanças, a relação entre *coach* e *coachee*, as características do processo e o contexto organizacional (de Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013; Passmore & Fillery-Travis 2011; Bozer et al. 2014). Entre as habilidades do *coach* que poderiam favorecer esse resultado destacam-se a assertividade e a comunicação verbal e não verbal (Hall et al. 1999). Este autor ainda menciona a relevância do comprometimento do *coach* com o processo e com os *coachees*. Estes, por outro lado, precisariam estar motivados para a aprendizagem e para alcançarem sucesso, sugere Wasylshyn (2003).

Variáveis como conscientização do *coachee*, autopercepção de efetividade e autoconfiança influenciariam sua satisfação, que impactaria favoravelmente os resultados da intervenção. Existiria uma organização e progressão lógica de resultados, que começaria com reações individuais básicas à aprendizagem, mudanças de comportamento e resultados organizacionais (Jones

et al. 2016). Essa progressão tem similaridades com os modelos propostos para avaliação de TD&E que estão baseados em níveis de mensuração que iniciariam no indivíduo (reação, aquisição e transferência para o trabalho) e emergiriam na organização (mudança, custo-benefício).

Faltam definições claras e objetivas sobre critérios de efetividade e resultados esperados a partir do *coaching*. Incertezas sobre a natureza específica dos resultados do *coaching* para o trabalho permaneceriam não abordadas na literatura (e.g., Bennett, 2006). Há pouco mais de dez anos, existia pouco consenso na literatura sobre os critérios de resultados mais apropriados para avaliação de *coaching* (Grant, et al., 2010; Smither, 2011). O *coaching* se propõe a desenvolver o potencial das pessoas e promover bons resultados para as organizações. Contudo, é preciso verificar, por meio de evidências empíricas, se é realmente efetivo e se existem condições específicas para que alcance esses resultados. A presente revisão de literatura pretende avaliar essas evidências, seguindo o método que descrevemos a seguir.

MÉTODO

Utilizamos o método de Avaliação Rápida de Evidência (ARE) sugerido por Barends et al (2017). Ele provê uma avaliação do que é conhecido sobre um determinado fenômeno, utilizando um procedimento para buscar estudos empíricos e critérios para analisá-los criticamente. Realizamos algumas adaptações ao método. Considerando os objetivos estabelecidos, determinamos os termos-chave para busca de artigos científicos: “*effectiveness*” e “*coaching*”.

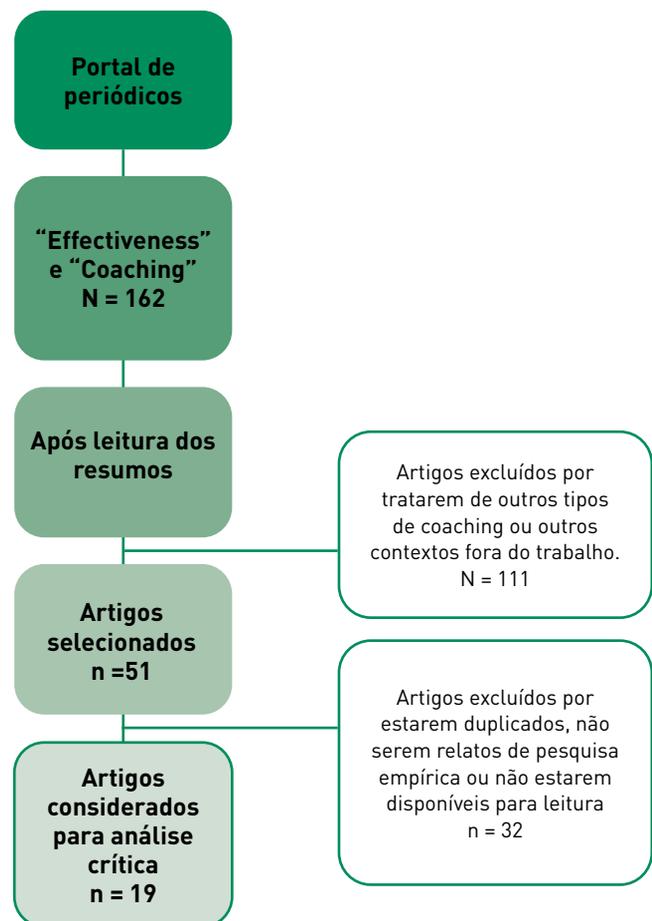
Utilizamos as bases de dados do Portal de Periódicos da Capes (periodicos.capes.gov.br). A Capes é um

órgão do Ministério da Educação do Brasil. Este Portal de Periódicos é uma biblioteca virtual que possibilita o acesso a 130 bases referenciais, inclusive Scopus, Medline/PubMed, SciELO e Sage. É financiado pelo governo brasileiro e permite o acesso, por parte de todo o sistema federal de ensino superior, a artigos publicados. Evita que cada Universidade pública utilize seus recursos financeiros para a aquisição de assinaturas de periódicos ou de bases de periódicos. Nesse Portal, selecionamos as opções “no título”, “contém” e “exatamente”, assim como o conectivo “e” entre as palavras-chave. No campo “tipo de material”, foi selecionada a opção “artigos”.

A busca, realizada em 9 de novembro de 2019, resultou em 162 artigos. Após a leitura dos resumos, eliminamos os que abordavam outros tipos de *coaching*, como o de grupo ou equipe e o que visa treinamento de atletas. Eliminamos artigos com aplicações de *coaching* em contextos que não são de trabalho ou cujas amostras não incluíam pessoas que trabalhavam. Alguns artigos foram descartados por tratarem de *coaching* como treinamento ou como uma forma de promover aprendizagem continuada na gestão de desempenho e não como estratégia específica e sistematizada de desenvolvimento humano. Desse modo, descartamos 111 artigos. Eliminamos mais 32 artigos, com os motivos: estava duplicado na base de dados, não era relato de pesquisa empírica, não estava disponível para a leitura integral, ou no idioma inglês. Nenhum artigo estava escrito em português. Esses dois idiomas são os utilizados no Programa de Pós-graduação onde o levantamento foi feito. A Figura 1 apresenta um fluxo da busca dos artigos.

Figura 1

Fluxo da Busca de Artigos



O método ARE sugere que algumas informações dos estudos sejam identificadas (Figura 2). Desta forma, usa-se o acrônimo PICOC, em que P é a população (*Population*), o público-alvo dos estudos; I é a intervenção (*Intervention*), a variável antecedente ou independente que se quer testar; C são comparações, fatores ou variáveis apresentadas (*Comparison*); O é o resultado (*Outcome*), a variável critério ou dependente, o objetivo que se está tentando mudar ou acompanhar; e C é o contexto, tipo de ambiente ou circunstâncias em que o estudo se insere.

Figura 2

Informações identificadas nos estudos

População	Quem?	Tipo de empregados, subgrupos, pessoas que podem ser impactadas pelos resultados
Intervenção	O que ou como?	Técnicas de gestão / método fator, variáveis independentes
Comparação	Comparado com o quê	Intervenção alternativa, fator, variáveis
Resultado	O que se está tentando comprovar / melhorar / mudar?	Propósitos, objetivos, variáveis dependentes
Contexto	En que tipo de organização / circunstâncias	Tipo de organização, setor, fatores contextuais relevantes

Organizamos as informações sobre o método em duas categorias: desenho de investigação e instrumentos de medida. Quanto ao contexto, entendemos importante a especificação de que o estudo tivesse ocorrido em uma única organização ou em várias distintas, pois características do contexto podem interferir nos resultados e na possibilidade de generalização. As informações de segmento (organização pública, privada ou não governamental) e setor da economia (primário, secundário ou terciário) também foram analisadas. Todas essas decisões foram relativas a aspectos não previstos pelo ARE.

RESULTADOS

Organizamos as informações dos 19 artigos selecionados nas Tabelas 1 a 3. Padronizamos a forma de registro, de modo a facilitar as análises, comparações e agrupamentos de dados. O estudo mais antigo sobre efetividade de *coaching* em contexto de trabalho, que encontramos, foi publicado em 1991. Entretanto, 16 dos 19 artigos analisados foram publicados nos últimos 10 anos. O maior número (4) de publicações foi relativo a 2018. Ver Tabela 1.

As características das amostras e dos contextos em que se inserem os estudos são apresentadas na Tabela 2. Essas amostras variaram de um a 586 participantes, sendo nove com menos que 100 participantes, oito com mais de 100 e uma não informada. Dez envolveram gestores, executivos ou líderes e três foram realizados com educadores ou professores. Há registros de estudos realizados na América, Ásia, Europa e Oceania. Nenhum deles no Brasil. Dez ocorreram em mais de uma organização, quatro deles ocorreram em organizações do setor terciário. A maioria dos estudos não apresentou muitas informações sobre as características das organizações, principalmente no que se refere ao setor e segmento da economia. Além da intervenção por meio de *coaching*, alguns ainda relataram *workshop* de *feedback*, conferência, curso ou treinamento.

A Tabela 3 apresenta os dados relativos a instrumentos de medida e análises de dados utilizadas. Houve variados tipos de procedimentos para coletar dados, como questionários (utilizados em todos os artigos) e entrevistas (em seis estudos). Os questionários foram bastante diversos, incluindo mais de 20 variáveis mensuradas. Alguns estudos incluíram mais de uma. Em alguns desses relatos, faltaram informações sobre as

variáveis. Dos 19 artigos, sete não apresentaram índices de confiabilidade dos instrumentos e 17 utilizaram medidas de autorrelato. Em 14 deles, ocorreu algum tipo de análise inferencial de dados.

Para mensurar a efetividade do *coaching*, os autores descreveram a utilização de variáveis relacionadas ao *coachee*, como satisfação com o trabalho, auto *insight*, disposição para o trabalho, desempenho no trabalho, conhecimentos (em contextos específicos de trabalho), autoconsciência, autonomia, pertencimento, aprendizagem, mudanças de comportamento no trabalho, crenças de auto eficácia, suporte no trabalho, estresse, taxa de retenção no trabalho, percepção sobre o trabalho e intenção de deixar o trabalho. Um estudo abordou uma variável relacionada ao processo de *coaching*, como taxa de participação neste processo. Outro abordou uma variável relacionada ao *coach*, a sua credibilidade. Três estudos mediram variáveis da organização, como resultados de alunos de professores submetidos a *coaching* e volume dos negócios. Dois deles abordaram variáveis relacionadas a liderança, como efetividade de liderança e liderança transformacional. Apenas um mensurou diretamente efetividade do *coaching*, mas não apresentou informações sobre o instrumento utilizado.

Analizamos os desenhos de investigação por meio da utilização do sistema de classificação de Shadish, Cook e Campbell (2002), sugerido por Barends et al., (2017). Nesse sistema, os estudos são classificados de acordo com a Tabela 4, na qual a qualidade metodológica dependeria do atendimento de três condições requeridas para inferências causais: covariação, relação de tempo-ordem e eliminação de alternativas causais possíveis. Uma pesquisa com grupo controle, amostra aleatória e medidas pré e pós-intervenção é considerada

excelente para verificar relação de causa e efeito, sendo classificada como nível A. Estudos que não cumpriram algumas daquelas três condições poderiam ser B, C ou D. Os estudos de caso estariam classificados como E. Concluimos que apenas um dos 19 artigos seria nível A. Outros nove seriam nível B, sete possuiriam nível D e dois foram classificados como nível E.

DISCUSSÃO

A partir dos termos “*effectiveness*” e “*coaching*”, o artigo mais antigo analisado no presente estudo foi publicado em 1991. O segundo mais antigo foi quase dez anos depois, em 2002. Os seguintes foram em 2005, 2006 e 2009. Dois deles eram pesquisa-ação e estudo de caso. Dos 19 artigos encontrados, aproximadamente 25% foram publicados na última década do Século XX e na primeira década do presente Século. A maioria, aproximadamente 75%, foram publicados na última década do Século XXI. Portanto, o crescimento na quantidade de publicações científicas sobre efetividade de *coaching* em contextos organizacionais e de trabalho teria ocorrido recentemente. É uma nova área de conhecimento na literatura científica, embora tenha somado 33.645 membros credenciados somente pela ICF (2018). Isto é, trata-se de um campo prático cuja expansão parece não ter sido acompanhada pela produção de evidências que a fundamentem.

As melhores evidências relativas àquela efetividade foram provavelmente encontradas em somente um estudo de nível A, de acordo com o sistema de classificação sugerido por Barends et al. (2017). Nele, as efetividades de um curso e de *coaching* no local de trabalho foram comparadas a um grupo sem intervenção, visando melhorar a qualidade dos cuidados oferecidos

a crianças, por 136 profissionais. Nessa comparação, cada uma daquelas intervenções demonstrou mudança significativamente mais positiva, enquanto o grupo sem intervenção tendeu a mostrar um padrão de reduções ao longo do tempo, em três de quatro efeitos medidos (Moreno et al, 2015). O curso e *coaching* no local de trabalho tiveram efetividade similar e a combinação de ambas as intervenções alcançou os melhores resultados.

Um estudo de nível B foi realizado com outro tipo de ocupação também dedicada a cuidar de pessoas: 586 médicos de áreas rurais (Gardiner et al, 2013). Indivíduos submetidos ao *coaching* tiveram nível de estresse mais baixo e experimentaram menos intenção de abandonar a prática na zona rural. Dentre os estudos de nível B, destacam-se quatro realizados com executivos. Instrumentos com bons níveis de confiabilidade foram aplicados em 176 executivos e análises de modelagem estrutural foram realizadas por Albizu et al. (2019). Encontraram que a aprendizagem dos *coachees* estaria associada à satisfação com os *coachs*. Essa satisfação estaria associada positivamente com uma avaliação positiva do processo de *coaching* e da prontidão dos *coachees*. A mencionada satisfação estaria associada a comportamentos dos executivos no trabalho.

Escalas com base em autorrelatos e relatos de supervisores, com bons índices de confiabilidade, foram utilizadas por Bozer e Sarros (2012) e Bozer et al. (2014). Diferenças significativas entre pré e pós *coaching* para distintas medidas de desempenho foram descritas nesse estudo de 2012, além de níveis mais elevados de satisfação com a carreira dos *coachees* no pós-*coaching*. A formação do *coach* em psicologia foi positivamente relacionada com a efetividade do *coaching* executivo. Melhores níveis de autoconsciência e desempenho dos

coachees foram relatados pelos supervisores diretos. Houve escores mais elevados de autorrelato de desempenho no trabalho dos *coachees* e este foi positivamente relacionado com a credibilidade do *coach*.

Outro estudo com 469 gerentes utilizou medidas de efetividade obtidas por meio de auto e heteroavaliações (Nieminen et al, 2013). Não encontrou que a intervenção com *coaching* executivo seria necessariamente melhor que uma oficina em grupo que utilizou *feedback* fornecido por múltiplas fontes. O benefício incremental de *coaching* somente apareceu na medida de autoavaliação dos gerentes, o que não seria suficiente para justificar essa intervenção, que seria mais custosa que aquelas oficinas em grupo.

Uma das limitações do nosso levantamento é que outros artigos podem abordar efetividade de processos de *coaching*, que não trazem o termo “*effectiveness*” em seu título. Outros termos também poderiam ser utilizados para a busca de artigos que tratassem deste tema, como “*enhances*”, “*impact*” ou “*benefits*”. Sugerimos, portanto, que em outras revisões sejam também utilizados termos que possam localizar outros estudos que tratem de resultados de *coaching*. Outra limitação foi a indisponibilidade de alguns artigos para acesso ao conteúdo integral das pesquisas relatadas. Isso reduziu a amostra de artigos a 19, um número modesto para uma ARE, e todos estavam escritos em inglês. O processo e a efetividade de *coaching* são associados a características psicossociais que podem se diferenciar entre países. Tais países podem não estar suficientemente representados nessa amostra, mesmo considerando que ela incluiu estudos em quatro dos cinco continentes. Desse modo, a generalidade dos achados dos mencionados estudos é uma questão ainda não resolvida.

Ao analisar os 162 artigos inicialmente encontrados, constatamos que o *coaching* é aplicado nos mais diversos campos profissionais (psicologia, administração, educação, saúde, esporte etc.). Observamos uma variedade de instrumentos utilizados nos 19 estudos que selecionamos e revisamos. Para verificar a efetividade do *coaching*, os autores relataram mais de 20 instrumentos diferentes em busca de mensurar os mais diversos indicadores de efetividade de *coaching*. Isto confirma o diagnóstico sobre o pouco consenso a respeito dos critérios apropriados para avaliar *coaching*, feito por Grant, et al. (2010). Medidas de autorrelato foram utilizadas na maioria dessas investigações, muitas vezes sem estarem acompanhadas de medidas obtidas por outras fontes. Autorrelatos estão sujeitos a vieses de percepção e desejabilidade social.

Estudos de efetividade deveriam utilizar métodos e fontes variadas, de modo a minimizar vieses ou erros de medição. Vários artigos não citaram a validade e confiabilidade dos instrumentos de medida utilizados, o que fragiliza aqueles indicadores de efetividade. Em alguns dos estudos que revisamos, esses indicadores não se mostraram melhores que outras estratégias de desenvolvimento pessoal. Menos da metade dos desenhos de investigação foram classificados nos níveis A e B, de acordo com o sistema de classificação proposto por Barends et al (2017).

Buscamos, na presente revisão, investigar o que é conhecido na literatura científica sobre a efetividade de processos de *coaching* individual em contexto de trabalho. De forma suplementar, levantamos indicadores desta efetividade e da qualidade de suas medidas. Constatadas as limitações apresentadas nos 19 artigos encontrados, principalmente quanto à qualidade meto-

dológica, podemos afirmar que há poucas evidências científicas de que o *coaching* individual é efetivo em contexto de trabalho. Para que pudéssemos considerar uma estratégia de intervenção efetiva, sob uma perspectiva baseada em evidências científicas, seria necessário que houvesse mais estudos com alta qualidade metodológica, como revisões sistemáticas e meta-análises de ensaios clínicos randomizados. Verificamos que apesar do crescimento exponencial do *coaching* nas organizações, a falta de estudos que confirmem sua efetividade é clara e expressiva.

Novas investigações empíricas precisam ser desenvolvidas com métodos mais apropriados, com mais qualidade, como estudos de níveis A ou AA. Elas poderiam trazer mais evidências empíricas para o campo e, assim, permitir discussões que promovessem avanços. Essa carência de estudos com desenhos de investigação equivalentes a esses níveis já tinha sido apontada por Grant et al (2010). Portanto, pouca coisa mudou na pesquisa sobre *coaching*, dez anos depois. O serviço parece continuar sendo oferecido sem fundamentação em boas evidências científicas. “Pouco se avançará enquanto houver abismo e falta de diálogo entre o mundo da pesquisa acadêmica e a prática conduzida pelos institutos de *coaching*...” [pg. 374, Oliveira-Silva et al, 2018].

Para reduzir esse abismo, é oportuno que os profissionais da área busquem engajar-se em pesquisas de alta qualidade metodológica, de modo que a área possa ser consolidada como um campo reconhecido como científico. É necessária a realização de estudos com controle aleatório e com amplas amostras. A América Latina e a África precisam estar representadas nessas amostras. Essas investigações devem usar diferentes estratégias de mensuração que tenham evidências de validade e escolher

análises robustas de dados. Isso possibilitará, no médio prazo, a realização de revisões sistemáticas e meta-análises, o que elevará a qualidade do conhecimento científico sobre os processos e efeitos de *coaching*, de acordo com a classificação sugerida por Barends et al. (2017).

Intervenções para desenvolvimento de pessoas podem ainda impactar equipes e organizações. Portanto, seria relevante conduzir pesquisas que investigassem a efetividade do *coaching* a partir de uma análise multinível. A realização de estudos longitudinais, que possam investigar se a efetividade é sustentada após algum tempo depois da intervenção, é imprescindível. Se não é sustentada, é preciso conhecer os fatores que são responsáveis por isso.

A existência de um instrumento válido e confiável, que mensure de forma direta e objetiva a efetividade de processos de *coaching*, pode ser uma estratégia útil para o campo científico e prático. Um esforço, nesse sentido, já foi feito por Bueno (2020). Seus itens de autoavaliação, no entanto, precisariam ser investigados com um método de heteroavaliação que incluísse pelo menos mais uma fonte de informação. Essa estratégia poderia oferecer um conjunto padronizado de itens, fundamentados em um quadro teórico e em evidências empíricas que o sustentassem, visando a obtenção de dados oferecidos por múltiplas fontes. Esse instrumento poderia ser traduzido para o castelhano e sua validade testada em países latino-americanos.

As mudanças que encontramos na literatura, relativas ao aumento da quantidade de estudos, não foram acompanhadas pela melhoria da sua qualidade, na maior parte dos casos. A realização de estudos empíricos sobre efetividade de *coaching* poderia apoiar a prática e contribuir com uma crítica cientificamente fundamen-

tada. O público-alvo de *coaching* pode não estar muito preocupado com as evidências científicas a respeito de sua efetividade. Há um explosivo crescimento em sua utilização, não acompanhado por estudos que confirmem cientificamente sua efetividade. Desse modo, esta área permanece distante do rol de estratégias investigadas no campo do desenvolvimento humano.

Supomos que há vários fatores que podem impactar a efetividade do *coaching*. Estudos podem ser propostos com o intuito de analisar as relações entre resultados de *coaching* e fatores como traços de personalidade, participação voluntária ou imposta pela organização, credibilidade da intervenção na perspectiva do participante, comprometimento e percepção de suporte organizacional, motivação e satisfação no trabalho, por exemplo. Sugerimos que pesquisadores se engajem na promoção de uma agenda de estudos com as características metodológicas anteriormente mencionadas, para os próximos anos. Com isso, seria possível mencionar efetividade de processos de *coaching* baseada em evidências científicas.

Declaración de conflicto de interés

No se declara ningún conflicto de interés.

REFERÊNCIAS

- Albizu Gallastegui, E., Rekalde Abasolo, I., Landeta Rodríguez, J., & Fernández Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*, 19(2) 33-52.
- Anzengruber, J. (2015). Time perspectives and perceived effectiveness of peer coaching interventions between managers in an organisational context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (9), 30-44.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2017). CEBMa Guideline for rapid evidence assessments in management and organizations (Version 1.0). Recuperado de Sticing Center for Evidence Based Management: <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/CEBma-REA-Guideline.pdf>.
- Bennett, J. L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240-249.
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(1), 14-32.
- Bozer, G., C. Sarros, J., & C. Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897.
- Bueno, N. C. L. (2020). Efetividade de Processos de *Coaching*: uma proposta de avaliação. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38578> (em 30 de junho de 2021).
- Campos, T. M., & Pinto, H. M. N. (2012). Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica. *Revista Reuna*, 17(2), 15-26.
- Ennis, S., Hodgetts, W. H., Otto, J., Stern, L. R., Vitti, M., & Yahanda, N. (2004). The executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful *coaching* partnership. In *The Executive Coaching Forum*, Wellesley, MA.
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182.
- Gardiner, M., Kearns, H. & Tiggemann, M. (2013). Effectiveness of cognitive behavioural coaching in improving the well-being and retention of rural general practitioners. *Australian Journal of Rural Health*, 21(3):183-9.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). 4 The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International review of industrial and organizational psychology*, 25(1), 125-167.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), 39-53.
- International Coaching Federation (2018). Annual Report. Recuperado de https://coachfederation.org/app/uploads/2019/07/ICF_2018AnnualReport.pdf
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Jones, R., Woods, S. A., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 109-118.
- Kinnunen, T. (2016). Deep leadership coaching effectiveness. *Journal of Military Studies*, 2(1), 63-93.
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118-137.
- Moreno, A. J., Green, S., & Koehn, J. (2015). The effectiveness of coursework and onsite coaching at improving the quality of care in infant-toddler settings. *Early Education and Development*, 26(1), 66-88.

- Minnullina, A., Abdrazakov, R., & Graboviy, P. (2018). Evaluation of the *coaching* effectiveness as an instrument for motivating company's employees. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 170, p. 1-8). EDP Sciences.
- Nieminen, L. R., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What does an executive *coaching* intervention add beyond facilitated multisource feedback? Effects on leader self-ratings and perceived effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 145-176.
- Nugent, G., Kunz, G., Houston, J., Wu, C., Patwardhan, I., Lee, S., ... & Luo, L. (2018). The Effectiveness of a Summer Institute and Remotely Delivered Science Instructional *Coaching* in Middle and High School. *Journal of Science Teacher Education*, 29(8), 760-784.
- Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. S. N., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. C., & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o *Coaching*: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive *coaching* research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298-318.
- Roelofs, E., Raemaekers, J., & Veenman, S. (1991). Improving instructional and classroom management skills: Effects of a staff development programme and coaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 192-212.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. New York, NY: Houghton Mifflin.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-93.
- Smither, J. W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 135-145.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Twigg, D., Pendergast, D., Flückiger, B., Garvis, S., Johnson, G., & Robertson, J. (2013). Coaching for Early Childhood Educators: An Insight into the Effectiveness of an Initiative. *International Research in Early Childhood Education*, 4(1), 73-90.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
- Webster, T. (2018). Does managerial involvement in workplace coaching impact the outcome? A mixed-methods study into the current methods managers employ and the impacts on *coaching* effectiveness. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 16(1), 41-50.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- Winum, P. C. (2005). Effectiveness of a High-Potential African American Executive: The anatomy of a coaching engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 71-89.

Tabela 1

Artigos analisados nesta revisão

Título	Autor (es)
Analysis of executive <i>coaching</i> effectiveness: a study from the <i>coachee</i> perspective	Albizu et al (2019)
Time perspectives and perceived effectiveness of peer coaching interventions between managers in an organizational context	Anzengruber, J. (2015)
Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context	Bozer e Sarros (2012)
Academic background and credibility in executive coaching effectiveness	Bozer, Sarros & Santora (2014)
A quasi-experimental study on management coaching effectiveness	Evers, Brouwers & Tomic (2006)
Effectiveness of cognitive behavioural coaching in improving the well-being and retention of rural general practitioners	Gardiner, Kearns & Tiggemann (2013)
The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching	Jones, Woods & Hutchinson (2014)
Deep leadership coaching effectiveness	Kinnunen (2016)
The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: a controlled study	MacKie (2014)
Evaluation of the coaching effectiveness as an instrument for motivating company's employees	Minnullina et al (2018)
The effectiveness of coursework and onsite coaching at improving the quality of care in infant-toddler settings	Moreno, Green & Koehn (2015)
What does an executive coaching intervention add beyond facilitated multisource feedback? Effects on leader self-ratings and perceived effectiveness	Nieminen et al (2013)
The effectiveness of a summer institute and remotely delivered science instructional coaching in middle and high School	Nugent, Kunz, Houston, Wu, Patwardhan, Lee, ... & Luo (2018)
How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: an exploratory study	Perkins (2009)
Improving instructional and classroom management skills: Effects of a staff development programme and coaching	Roelofs, Raemaekers & Veenman, (1991)

The impact of executive coaching and 360° feedback on leadership effectiveness	Thach, 2002
Coaching for early childhood educators: an insight into the effectiveness of an initiative	Twigg et al (2013).
Does managerial involvement in workplace coaching impact the outcome? A mixed-methods study into the current methods managers employ and the impacts on coaching effectiveness	Webster (2018)
Effectiveness of a high-potential African American executive: the anatomy of a coaching engagement	Winum (2005)

Tabela 2

Público e contexto dos estudos analisados nesta revisão

Autores	Amostra	Contexto
Albizu et al. (2019)	176 executivos	Mais de uma organização na Espanha
Anzengruber (2015)	42 gerentes	Uma organização do setor privado e secundário da Alemanha
Bozer e Sarros (2012)	197: 72 executivos coachees; 68 coaches; 28 supervisores; 29 executivos em grupo controle	Mais de uma organização, em Israel.
Bozer et al. (2014)	197: 72 executivos coachees; 68 coaches; 28 supervisores; 29 executivos em grupo controle	Mais de uma organização, em Israel.
Evers et al. (2006)	60 gerentes: 30 coachees	Uma organização pública
Gardiner et al. (2013)	586 médicos de área rural: 69 em grupo intervenção; 205 em grupo base e grupo e 312 em grupo controle	Mais de uma organização na Austrália
Jones et al. (2014)	30 coachees	Mais de uma organização
Kinnunen (2016)	Líderes (quantidade não informada)	Mais de uma organização do setor terciário
MacKie (2014)	37 executivos e gerentes seniores	Uma organização do setor terciário

Minnullina et al. (2018)	16 empregados	Uma organização
Moreno et al. (2015)	136 profissionais	Mais de uma organização no Colorado, EUA.
Nieminen et al. (2013)	469 gerentes: 227 submetidos a coaching, 242 não submetidos	Uma organização pública nos EUA
Nugent et al. (2018)	124 professores de ciências: 63 no grupo tratamento e 61 no grupo controle	Uma organização pública
Perkins (2009)	21 executivos de negócios	Mais de uma organização
Roelofs et al. (1991)	42 professores: 10 sem coaching; 18 com coaching e 14 no grupo controle.	Mais de uma organização do setor terciário
Thach, 2002	281 executivos, sendo 168 coachees; 537 avaliadores	Uma organização privada do setor terciário
Twigg et al. (2013).	90 educadores	Uma organização na Austrália
Webster (2018)	150 coachees	Mais de uma organização
Winum (2005)	1 executivo	Uma organização

Tabela 3.

Métodos utilizados nos estudos desta revisão

Autores	Instrumentos de medida/confiabilidade e validade*	Análises realizadas
Albizu et al. (2019)	<p><i>Coach</i>: CA 0.803; CR 0.766; AVE 0.521</p> <p><i>Coachee</i>: CA 0.836; CR 0.839; AVE 0.722</p> <p>Processo: CA 0.874; CR 0.876; AVE 0.639</p> <p>Relacionamento: CA 0.790; CR 0.791; AVE 0.562</p> <p>Satisfação: CA 0.911; CR 0.914; AVE 0.729</p> <p>Aprendizagem: CA 0.941; CR 0.938; AVE 0.715</p> <p>Comportamento: CA 0.953; CR 0.939; AVE 0.659</p>	Modelagem estrutural para combinar fatores que afetam o sucesso do <i>coaching</i> executivo com os resultados.
Anzengruber (2015)	<p>Entrevista semiestruturada;</p> <p>Diários de <i>coaches</i>;</p> <p>Grupos focais; observação participativa; questionários de autorrelato; dados de arquivo; relatos de gerentes e da companhia</p>	Análises descritivas e qualitativas
Bozer e Sarros (2012)	<p>Desempenho no trabalho: CA entre .70 e .91.</p> <p>Desempenho de tarefas: CA .91.</p> <p>Auto insight: CA .82.</p> <p>Comprometimento afetivo no trabalho: CA .80.</p> <p>Satisfação na carreira: CA .84.</p>	Análises descritivas; teste t; análises de variância, correlacionais, e de regressão hierárquica; análises fatoriais exploratória e confirmatória; Procedimento de Bonferroni
Bozer et al. (2014)	<p>Credibilidade do coach: CA = .87;</p> <p>Desempenho no trabalho: CA = .83 (autorelato) e .91 (supervisor direto);</p> <p>Desempenho na tarefa (supervisor direto): CA = .91;</p> <p>Autoconsciência: CA = .82;</p> <p>Comprometimento afetivo com o trabalho: CA = .80;</p> <p>Satisfação com a carreira: CA = .84.</p>	ANOVA de medidas repetidas em dois sentidos por grupo e tempo (pré e pós); Procedimento de Bonferroni; Linhas de regressão plotadas
Evers et al. (2006)	Expectativas de resultados e crenças de autoeficácia: CA: 0,79	Análises descritivas; ANOVA de medidas em dois sentidos por grupo e tempo (pré e pós).

Gardiner et al. (2013)	Base de dados da <i>Doctors Workforce</i> Taxa de retenção atual <i>Rural doctor distress scale</i> – CA: antes 0.80 e depois 0.82. <i>Doctors' intention to leave rural general practice</i>	Análises descritivas; teste T
Jones et al. (2014)	Autopercepção de efetividade: CA .74; <i>International Personality Item Pool 50 item scale</i> : CA .86	Análises correlacionais; Spearman's Rho
Kinnunen (2016)	<i>360-profiles of the Deep Lead Inc.</i> Satisfação do consumidor Diário de aprendizagem	Análises qualitativas; teste T
MacKie (2014)	<i>Realise2 strengths inventory</i> : CA .82; MLQ: CA .85; <i>Adherence to strengths protocol scale</i> : CA .94; <i>Manual adherence checklist</i>	ANCOVA; ANOVAs mistas; teste T em amostras independentes
Minnullina et al. (2018)	Avaliação em escores de fatores motivacionais por meio de ferramenta da roda de balanço	Análises descritivas
Moreno et al. (2015)	Entrevista e observação <i>Classroom Assessment Scoring System TM</i> ; Teste de conhecimento: CA .71 <i>Attitudes and beliefs</i> (Bandura): CA: .93; <i>Modernity</i> : CA .84 Suporte emocional-comportamental: CA .89; Suporte de linguagem e aprendizagem: CA .94	Análises descritivas; ANCOVA de medidas repetidas; tamanhos de efeito para comparações de pares.
Nieminen et al. (2013)	DLDS: CA .90 Efetividade de liderança: CA .95 (autorrelato); .94 (pares); e .94 (supervisores)	Análises descritivas; ANOVA de medidas repetidas em dois sentidos por grupo e tempo (pré e pós); Regressão exploratória

Nugent et al. (2018)	<p><i>Teaching Beliefs in Inquiry-Based Teaching</i>: .82;</p> <p><i>Knowledge</i>: CA .60;</p> <p>Autoeficácia: CA .97;</p> <p><i>Teacher classroom observation measures</i> – Cohen´s Kapa:.93;</p> <p><i>The Partial Interval Classroom Inquiry Observation System–Teacher Version (PICI-T)</i>: CA .89);</p> <p><i>The Electronic Quality of Inquiry Protocol</i>: CA .89;</p> <p><i>Science knowledge</i>: CA .80 (ensino médio) e .65 (ensino fundamental)</p> <p><i>Science practice self-efficacy</i>: CA .90</p> <p><i>Student Inquiry Rubric</i></p>	<p>Análises descritivas;</p> <p>Modelagem linear hierárquica</p>
Perkins (2009)	<p>Observação</p> <p><i>Executive Coaching Survey</i></p> <p><i>Meeting Leadership Measurement System (MLMS)</i>: CA .97;</p> <p><i>Wechsler Adult Intelligence Scale—Third Edition (WAIS-III)</i></p>	<p>Análises descritivas;</p> <p>Análises de correlação</p>
Roelofs et al. (1991)	<p><i>Time-on-task and Instructional Skills Observation</i>: CAs variaram de 0,74 a 1,00 (mediana 0,91).</p> <p><i>Management & Instruction Scale (MIS)</i>: CA de 0.81 a 0.91, confiabilidade intra observadores foram de 0,67 a 0,92.</p> <p><i>Teacher questionnaires</i>.</p>	<p>Análises descritivas; Teste T</p>
Thach, 2002	<p>Avaliação de <i>stakeholders</i></p> <p>Entrevista</p> <p><i>Feedback 360°</i> (pares, supervisores diretos, gerentes e autorrelato)</p>	<p>Análises descritivas, de conteúdo e de correlação.</p>
Twigg et al. (2013).	<p>Entrevistas individuais com receptores e gerentes do programa e grupais com os <i>coaches</i></p>	<p>Análises de conteúdo e descritivas.</p>
Webster (2018)	<p>Entrevistas semiestruturadas</p>	<p>Análises descritivas e temáticas</p>
Winum (2005)	<p><i>Check-in</i> de progresso;</p> <p>entrevistas quantitativa e baseada em <i>feedback 360°</i></p> <p><i>Customized Progress Dashboard</i>;</p> <p><i>RHR Client feedback survey</i></p>	<p>Análises de conteúdo</p>

*Alfa de Cronbach (CA, sigla em inglês); Confiabilidade Composta (CR, sigla em inglês); variação média extraída (AVE, sigla em inglês).

Tabela 4.

Critérios de adequação metodológica adotados nos estudos desta revisão

Desenho de Investigação	Nível
Revisão sistemática ou metanálise de estudos randômicos controlados	AA
Revisão sistemática ou metanálise de estudos não randômicos controlados e/ou estudos com pré e pós-testes	A
Estudos randômicos controlados	
Revisão sistemática ou metanálise de estudos controlados sem pré-teste ou não controlados com pré-teste	B
Estudos controlados não randômicos com pré e pós-teste	
Estudos de séries temporais interrompidas	
Revisão sistemática ou metanálise de estudos transversais	C
Estudos controlados sem pré-teste ou não controlados com pré-teste	D
Estudos de corte transversal	
Estudos de caso, relatos de caso, revisão tradicional de literatura, trabalhos teóricos	E

Nota. Informações extraídas e traduzidas de Barends, Rousseau e Briner (2017)

PRÁCTICAS PROFESIONALES UNIVERSITARIAS COMO MECANISMO DE INSERCIÓN LABORAL, MODALIDAD DE TRABAJO Y CONTRATACIÓN

PROFESSIONAL UNDERGRADUATE INTERNSHIPS AS LABORAL INSERTION DEVISE, WORK MODALITY AND HIRING.

MARTHA CECILIA SABALA MORENO.

Universidad del Valle. Colombia.

ERICO RENTERÍA-PÉREZ

Universidad del Valle-Colombia.

FÁTIMA DÍAZ-BAMBULA

Universidad del Valle-Colombia.

***Autor de correspondencia:**

martha.sabala@correounivalle.edu.co.

El artículo discute la necesidad de reflexionar lo educativo en relación con cambios y transformaciones en el mundo del trabajo, particularmente en un espacio clave de la educación superior correspondiente a las prácticas profesionales. Se reconocen cuestiones como preparación y legitimación de la institucionalidad social; así como el reconocimiento del sistema de producción y trabajo partiendo de un ámbito privilegiado implicado en las prácticas profesionales universitarias. Estas se refieren como mecanismos para la inserción laboral al constituirse como escenarios de aplicación de la teoría y conocimientos disciplinares, en el abordaje de problemáticas en contextos reales, en entidades u organizaciones, con condiciones asociadas al "trabajo digno o pleno". En este caso, las prácticas refieren un estatuto tipo empleo tradicional, un proyecto concreto orientado a asegurar una mejoría en la futura (incierto) situación laboral, y a encajar en un tipo de profesional que trabaja físicamente o a distancia, recoge datos, administra las infraestructuras tecnológicas, se duplica en las redes, es flexible, maneja la incertidumbre, y trabaja -como tendencia identificable- en condiciones precarias derivadas de la paradoja de ser estudiante- trabajador, caracterizada a su vez en medio de la reinstitucionalización actual del mundo del trabajo como forma de vinculación y de contratación. La reflexión se basa en experiencias de investigación y aproximaciones conceptuales derivadas de espacios académicos y aplicados a nivel profesional, alrededor de conceptos como empleabilidad en su sentido multi-dimensional e incluye la inserción laboral y reconoce el fenómeno de las prácticas profesionales universitaria como una modalidad de trabajo que se consolida cada vez más en la reinstitucionalización del mismo, y termina legitimando otras esferas de la actividad ocupacional que deben ser analizadas más allá de los aspectos curriculares y académicos exclusivamente. Finalmente, las prácticas profesionales universitarias se reconfiguran como un espacio social de proyección e inserción en y por el trabajo.

Palabras Claves: Prácticas profesionales, mundo del trabajo, inserción laboral, psicología Organizacional y del Trabajo, empleabilidad.

The article discusses the need to reflect on the educational level related to changes and transformations in the world of work, especially regarding higher education's professional internships. Issues related to preparedness and the legitimization of social institutions are recognized, as well as the recognition of production and work systems. Those are referred to as devices for labor incorporation, as they become scenes to apply disciplinary theories and knowledge, in order to assume problems at real contexts, institutions, and organizations, with conditions associated with "decent or full jobs". In this case, internships refer to a traditional status job, a concrete project-oriented to ensure a better future, (uncertain) working conditions, and to match with some kind of professional who works fiscally or virtually, collects data, is involved with technological structures, duplicates in networks, is flexible, handles with uncertainty, and works – as an identifiable trend- on precarious paradoxical condition of being a student-worker, characterized as well as a means for the actual re-institutionalization of the world of work as a form to be included and hired. This reflection is based on research experiences and conceptual approximation from academic and applied spaces at professional levels, related to concepts such as Employability in its multi-dimensional sense and includes labor insertion and recognizes the undergraduate professional internships phenomena as a working modality which is being consolidated at re re-institutionalization of the work itself, and ends up legitimating other social spheres of occupational activity that must be discussed beyond curricular and academic aspects exclusively. Finally, undergraduate professional internships are reconfigured as a social space of projection an insertion in and for work.

Keywords: internships, world of work, labor insertion, organizational and work psychology, employability.

INTRODUCCIÓN

La tendencia a concebir la relación entre la esfera de la educación y la promesa social e histórica centrada en el trabajo se torna cada vez más distante, especialmente debido a diversidad de fenómenos que afectan al mundo laboral: el aumento de la desocupación, la creciente precarización de la fuerza de trabajo, la desindustrialización y la transformación en los procesos de producción en algunos países desarrollados y crisis del concepto “trabajo”, en tanto representación social de empleo (Rentería & Malvezzi, 2018; Rentería, 2019) en el capitalismo contemporáneo. En este contexto, la reflexión particularmente de una de las dimensiones constitutivas del concepto de “trabajo”, como empleo y su futuro (Bauman, 1998; Neffa, 1999; Castel, 2010), y su derivación en la formación profesional es relevante en la medida que el mundo del trabajo y la evolución de los sistemas educativos han venido constituyendo una gran paradoja: un avance significativo en el nivel educativo pero mayor dificultad para la inserción laboral y social plena. Ibarrola (2004/1994) y Castillo (2005) señalan que esto varía entre grupos juveniles específicos de -forma similar a como se afectan otros grupos poblacionales- y que enfrentan variables o dimensiones determinantes tanto en la demanda como en la oferta laboral, implicando un “abismo” que para algunos separaría la realidad profesional de su representación social en el ámbito académico, pero su interdependencia se encuentra permeada por flujos de cambio y permanencia a partir de determinantes sociológicos, económicos, conocimientos, y la tendencia del progreso como continuidad no problemática por lo incierto, por la incertidumbre (Beck, 2002). Además, existen otros factores fundamentales integrados en la relación estudiante-academia

que según Rentería (2019), al compararlos con aspectos propios a nivel contractual en los que se mantienen parámetros típicos de la relaciones de empleo como: la subordinación, las formas de compensación, los contenidos, los horarios y puestos estables entre otros, pero como lo señala el autor, se presentan de manera diferenciada al contrastarlos con modalidades de trabajo como el *outsourcing*, los servicios profesionales independientes, el trabajo asociativo, los trabajadores de plataforma, que cada vez más se hacen visibles o se convierten en alternativas de trabajo instituido (Rentería, 2019, 2009; Rentería & Malvezzi, 2018). Estos elementos realzan la importancia de abordar de manera particular las prácticas profesionales en la educación superior, que como mecanismos de inserción laboral se encuentran situadas en el ámbito de las transformaciones de segmentos del mercado de trabajo en las que se enfatiza esta reflexión.

Otro aspecto sobre la práctica profesional en el nivel de formación universitaria está relacionado con la diversidad de regulaciones y políticas públicas con alcance laboral que se asocian y deben considerarse para su desarrollo e inclusive situada a partir de ámbitos institucionales específicos atendiendo a sus realidades, a la comunidad que le componen y a las implicaciones en contextos con proyección, local, regional e internacional. Para el caso de Colombia se encuentran una diversidad de normativas (Ley 1780 de 2016 , que promueve el empleo y el emprendimiento juvenil; la Resolución 3546 de 2018, la cual regula las prácticas laborales; la Ley 2043 de 2020, que reconocen las prácticas laborales como experiencia profesional y el Decreto 616 de junio de 2021 que reglamenta la experiencia profesional), que contribuyen a la convalidación académica reflejando su reconocimiento

y legitimización como parte de la inclusión-exclusión social por el trabajo (Castel, 2010) al configurar criterios y narrativas para el ingreso al mercado de trabajo, hasta considerarla como referente para justificar las decisiones en los procesos de selección y contratación de los empleadores que hacen parte de la inserción laboral.

EL TRABAJO COMO REFERENTE DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Estas dos dimensiones de la sociedad, el trabajo y la educación superior, en general cuentan con un cierto nivel de autonomía en sus objetivos, lógicas y dinámicas y su relación no son simples interacciones mecánicas o simples articulaciones causa-efecto lineales, considerando que muchos otros factores históricamente les transforman cada vez más en el tiempo, en el espacio donde actúan (Ibarrola, 1994) y se movilizan bajo una serie de intereses, procesos, supuestos y límites en los cuales se construyen muchos de los objetivos de la formación y del ingreso al mundo del trabajo profesional.

Sin embargo, si bien la función histórica y social de la universidad ha sido la formación y producción de conocimientos sólidos, no puede desconocerse la expectativa social de la inversión de la sociedad durante cinco o más años en personas que se supone deberían devolver ese conocimiento aplicado en bienestar y desarrollo social, político y económico. Este debate se mantiene abierto y recientemente gana cada vez más fuerza en función de lo técnico aplicado en forma inmediata, de la solidez de los conocimientos y de su propia obsolescencia, lo que necesariamente remite a las prácticas universitarias y la relación con la proyección, el mundo del trabajo y la empleabilidad (Rentería et al., 2017).

Con respecto a la centralidad del “trabajo” como concepto o como fenómeno caracterizado como una

actividad humana concreta, se han considerado posturas como las relacionadas con su pérdida paulatina de importancia en el conjunto de la vida social, a la vez que está crecientemente atravesado por lógicas instrumentales y productivistas, en un mundo donde persisten relaciones de producción capitalista (Antunes, 2000, 2015). Su centralidad se ha sustituido, por lo tanto, existe la posibilidad de que el trabajo por un salario no juegue un papel central como norma única exclusiva de referencia integradora de identidad, ni tengas efectos de la condición de la vida (Offe, 1985/1994) y la imposibilidad de sujetos e identidades amplias (De la Garza, 2001), o cuando históricamente se ha asociado el modelo del trabajo subordinado al capital, lo que reduce a ser adecuado a un criterio funcional del orden de las relaciones tipo empleo tradicional (Rentería & Malvezzi, 2018).

Para De la Garza, (2002), el énfasis es que la crisis del trabajo no se ha considerado como fin del trabajo sino, un cambio en nivel simbólico en el orden de lo público (Castel, 2010) pero no en lo privado (Giddens, 1995); el trabajo sigue ocupando un segundo lugar entre los aspectos de la vida más importantes de la gente común después de la familia. Con relación a América Latina, sobre todo la crisis es en el empleo, por la fragmentación, por trabajar en microunidades (de tamaño pequeño, intermedio, y mediano) y por su crecimiento (de servicios o manufactureras, de autoempleo o no), separadas unas de otras. Esta fragmentación horizontal, no es por heterogeneización sino entre trabajadores de calificaciones similares, condiciones precarias semejantes y su incremento sustancial. No es ni mucho menos el advenimiento de la sociedad posindustrial, ni posmoderna de los servicios de la alta tecnología, que

los hay, ni del alto consumo, que lo hay en una parte minoritaria de la población, sino de la precariedad. (De la Garza, 2001)

Para Antunes (2000, 2009), el trabajo se constituye aún central (Blanch, 1996; Rentería & Malvezzi, 2018) en la medida que posibilita el intercambio económico, la supervivencia y contribuye para cumplir funciones psicosociales para los trabajadores y la clase- que- vive- del- trabajo, por ende, reconocer los cambios importantes que se están generando en el mundo del trabajo, sus dinámicas y la naturaleza de estos cambios, el aumento de la desocupación, la creciente precarización de la fuerza de trabajo, la desindustrialización en algunos países desarrollados, es reconocer lo que ha implicado para las organizaciones las relaciones de trabajo y las personas. Reconocer el sentido dialéctico, paradójico y contradictorio del trabajo, que estructura el capital (trabajo abstracto) es desestructurante para la humanidad, oponiéndose al trabajo que tiene sentido como uno de los principales mecanismos de integración social (trabajo concreto) y que desestructura el capital (Antunes, 2018), lo que representa un reto para los practicantes profesionales-trabajadores¹, una realidad socioeducativa y socioeconómica a partir del propio escenario de actuación que le brinda calidad de trabajadores cualificados, pero institucionalmente y su papel se centra en una relación con un significado académico, aunque se encuentren inmersos en una “relación de trabajo”, tipificada contractualmente.

En este orden de ideas, las prácticas de trabajo-profesionales en educación superior no solo representan una forma de entrada al mundo del trabajo, sino que se han constituido en un criterio de ingreso, instaurado por las dimensiones políticas (algunas ya referidas) institucionales y funcionales del sistema, como parte de un proceso de socialización y adaptación -a manera de experiencia de trabajo cualificado en el campo de formación- entre las demandas a la educación superior en el ámbito de una economía de mercado y los desafíos por realizar y apropiarse de los procesos productivos, certificación de calidad, innovación curricular que integran los cambios y las transformaciones que históricamente han impulsado el desarrollo del conocimiento y la metamorfosis de la sociedad en la que se inscriben; asegurando primero que la institución contenía un conocimiento y en consecuencia, quien culminaba una profesión estaba preparado de una vez y para siempre para desempeñarse laboralmente para toda la vida, pensamiento sostenido hasta mediados del siglo XX (Antunes, 2005; Borges, 2009) luego sustituido por una diversidad de trayectorias. Posteriormente caracterizado por la concepción de que ya nada sucede de esa manera, es decir, ni los conocimientos son una exclusividad de las instituciones de educación superior, ni se puede concebir un desempeño eficiente y eficaz durante toda la vida laboral sin una permanente formación y actualización de conocimientos, y de ahí que planteamientos como el de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO, 2016) considerando como un componente importante el aprendizaje en los lugares de trabajo, el que puede tomar variadas formas tales como, pasantías, prácticas profesionales, formación dual, y contratos de aprendices.

1 El lector encontrará expresiones equivalentes en el texto como practicante-trabajadores universitarios o trabajadores-practicantes universitarios. Esto en aras a distinguir el *prácticum* del ejercicio profesional de universitarios ya graduados.

Esta expansión de la educación superior gesta dinámicas que definen la relación entre actores que pretenden propiciar la coordinación y articulación entre los diferentes sectores involucrados (Leite, 2002; Jacinto, 2008). Sin embargo, en un ámbito de ruptura de la dicotomía entre lo público y lo privado, las instituciones educativas se reorientan justificadas por las transformaciones de los mercados de trabajo que se constituyen como referentes de la formación, para lo cual se diseñan estrategias o mecanismos para su articulación, como el escenario actual que reviste a las prácticas profesionales que adoptan su forma a partir de las demandas de los mercados de trabajo, instituyéndose como compatibles con el sector formal de la economía (Borges-Andrade et al., 2018, Rentería, 2019); acorde con las competencias identificadas como necesarias para la incorporación (Jacinto, 2008; Parra-Penagos et al., 2016; Cejas Martínez et al., 2019; CEPAL, 2020). En la literatura se encuentran diferentes tipos de prácticas, que se clasifican según el área de especialización, las modalidades de vinculación, las horas destinadas, al igual que el nivel de empoderamiento que se les otorga, en ocasiones depende del contexto y son temporales. En Colombia, por ejemplo, obedecen a un orden normativo donde la universidad tiene la obligación de generar espacios de participación en que los estudiantes puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos y al mismo tiempo prestar un servicio a la comunidad con el fin de obtener la formación integral que según la investigación de Tovar (2002) en estudiantes en educación superior del último año de enfermería, va más allá de la recepción de información y de la formación profesional orientada al desarrollo de competencias profesionales generales y específicas a la disciplina, interdisciplinarias

y personales. Además, se busca propiciar un pensamiento crítico, un juicio ético político y la responsabilidad de participar como ciudadanos comprometidos que incidan en la transformación de la sociedad, que les permita actuar en diferentes sectores empresariales, organizacionales para responder a la comprensión de problemáticas y atender las demandas del entorno.

En este sentido, el alcance de estas modalidades demandan al estudiante en práctica un rol y una función productiva, obedeciendo a la forma tradicional del papel que se ocupa en el proceso de trabajo, con predominio intelectual, por el período de duración de este proceso formativo considerando la legislación o norma que le regule a nivel institucional y el marco de las políticas educativas definidas para el desarrollo de este proceso, por tanto, los trabajadores en prácticas profesionales universitarias pueden estar contribuyendo a la nueva-clase-trabajadora (Antunes, 2018; Borges-Andrade et al., 2018; Rentería, 2019), considerando el predominio generacional de quienes las llevan a cabo los cuales suelen ser jóvenes, en categorías de trabajadores que podrían ubicarse como formas de un *nuevo proletariado de servicios en la era digital*; así como los tipos de contratación con los que son vinculados. Es importante anotar que generalmente esto se da a través de “contratos de aprendizaje” o convenios firmados entre la institución educativa y la institución que recibe (empresas privadas, entidades públicas, proyectos sociales, etc.), que se traducen en algunos casos en remuneraciones económicas básicas o por debajo de lo normal para un ocupante de esas posiciones ocupacionales caracterizadas como de orden profesional de nivel universitario, pero a su vez restringidas por la posesión del título profesional, y por el hecho de ser estudiante en doble supervisión.

LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES Y LAS TENDENCIAS DE LA FUERZA DE TRABAJO.

Las prácticas profesionales en la educación superior como espacios- “realidades” (Riascos & Rentería, 2017), que basados en procesos de socialización (Rentería, 2019) validan el hecho de trabajar, la posibilidad de reconocer los elementos que le rigen y el direccionamiento para insertarse en el mundo del trabajo, dependiendo del ámbito académico al considerar lemas como: “*dime las prácticas profesionales que hiciste y te diré las posibilidades laborales futuras*”. Esto se constituye en un potencial de empleabilidad, en una fuerza de formación académica para la comprensión y análisis del mundo del trabajo, las exigencias, las tendencias que se dan a partir de la rapidez con que se movilizan las acciones en el mundo globalizado actual (Rentería & Malvezzi, 2009; Rentería, 2019; Botero-Sarassa, et al., 2020) y las dinámicas particularmente sociales (no solo por el capital intelectual), sino por el capital social y cultural, que para Bourdieu (1997, 2007), todas las prácticas pedagógicas proponen un modelo de actividad intelectual como una función de *distinción* que genera una diferenciación cultural, legitimada institucionalmente y determina un sistema categorial de percepción, lenguaje, pensamiento, apreciación y de acción, que constituye una cultura (en un sentido subjetivo) que permite entender el sistema en la práctica, como marco de una experiencia estructurada para su formación, donde se modeliza una apropiación del mundo laboral y su relacionamiento.

Esta distinción presenta una tendencia; la exposición a una dualidad entre lo que se concibe como válido con relación al trabajo, y al hecho de trabajar, con respecto a las estrategias que se utilizan para insertarse en el mundo del trabajo y situarse en un contexto atrave-

sado por la lógica económica de intercambio, reglas y criterios para su acceso ligadas a las contradicciones y lógicas de las relaciones capital trabajo. Las prácticas profesionales como parte y en coexistencias entre la formación universitaria y competencias demandadas por la sociedad tienden a concebirse como una demanda no solo formativa, sino especialmente social para la inserción laboral en el mundo del trabajo dando cuenta de expectativas puntuales al ser consideradas como experiencia transicional de empleabilidad.

Ahora bien, las particularidades presentes en esta relación del sistema educativo con el nivel productivo se generan en un contexto con grandes cambios caracterizados por la flexibilización de las ocupaciones y las cualificaciones (Rentería & Malvezzi, 2008; Castel, 2010) así como las formas de contratación y las modalidades de trabajo que incluyen a los practicantes profesionales como trabajadores (Rentería, 2019), que entre otras cosas implica de alguna manera trabajadores cualificados a nivel de educación superior que actúan en una organización o relación de trabajo específica y al mismo tiempo cuentan con asesoría especializada de la institución universitaria de la cual provienen. Es decir, implica en el mundo de las relaciones de trabajo un trabajador especializado, cuya actividad concreta, a su vez se convierte de alguna manera en una especie de “consultoría/asesoría/” a través de una “intervención profesional” (Guedes-Gondim & Rentería-Pérez, 2019), dado el doble estatuto de validación por la academia a nivel de conocimiento y por la organización o entidad vinculante a manera de empleador (Rentería, 2004) que tiene un supervisor institucional jurídicamente validado en la relación académica, pero no en la contractual del practicante trabajador, lo cual justifica normativamente

su condición de “no trabajador oficial”, asimilable en una jerga popular colombiana a un “dos por uno” en términos de la relación interinstitucional, pero si del hecho concreto de una relación de trabajo en la práctica. La ambigüedad entre profesión fija, estable, concreta teniendo como referente un puesto de trabajo es difusa, cuestión que incide en demandas al sistema educativo, particularmente al universitario por parte de los llamados sistemas productivos públicos o privados (Rentería, 2001), lo que exige que mecanismos como las prácticas profesionales universitarias se adecuen a las demandas del mundo del trabajo, las organizaciones, a los mercados y otras formas de relaciones de trabajo posibles y existentes en la actualidad tanto en la economía formal, la informal y hasta la ilegal (Borges-Andrade et al., 2018), esto puede implicar el reto de trascender su articulación al modelo de trabajo tradicional de empleo y su papel en la inserción laboral, entendida en la dinámica de inclusión-exclusión de los mercados de trabajo como que una persona se convierta potencialmente en empleable (Torres Oviedo & Rentería-Pérez, 2021).

Estas tendencias producen un gran impacto especialmente en relación con los jóvenes, que experimentan las transformaciones que afectan los mundos del trabajo, caracterizadas por relaciones cada vez más aleatorias, más distanciadas, más problemáticas, más desapegadas en el trabajo. Para Castel (2010) las prácticas profesionales no garantizan el inicio de una trayectoria profesional futura, las mismas se constituyen en una incertidumbre, en ese sentido responden más a lo que Bourdieu (2011) denomina las transformaciones morfológicas del campo escolar (inflación de títulos escolares), siendo como estrategias de reproducción burocráticas fundadas sobre la transmisión escolar del

capital cultural en nuestras sociedades o instrumentos disponibles de reproducción, donde la educación como determinante sociológico sólo puede contribuir a la reproducción de la estructura social y más precisamente, de la estructura de distribución del capital cultural (como el título), que busca ajustarse a las tendencias de los mercados de trabajo, producir estabilidad y regularidades sociales, reforzadas por reglas jurídicas explícitas, impulsadas por políticas empresariales y estatales en busca de una flexibilidad creciente (como en Colombia la ley 789 de 2002, propuesta para generar empleo), y mantenidas por las dinámicas de incorporación de esos discursos, en el cual los estudiantes en práctica profesional-trabajador representan los *recién llegados al mercado* de trabajo (Castel, 2010). Las regulaciones han determinado aspectos como la extensión de la jornada, tiempo de realización, formas de vinculación (convenios, acompañamiento docente, sistemas de evaluación) y estructuración para su realización (al final de la carrera, en los últimos dos años, etcétera), consolidando la incorporación de las prácticas profesionales como condición de culminación de estudios superiores integradas en reformas curriculares, o no y asumidas a nivel internacional en acuerdos como el pacto de Bolonia (Botero-Sarassa & Rentería-Pérez, 2019). Normativas más representativas realizadas recientemente en los sistemas de educación superior en muchas regiones y América Latina en los últimos años han venido creciendo representativamente como dinámicas creditizadas, supervisadas, evaluadas, que llevan a su obligatoriedad e inclusive como requisito para obtener el título a nivel del grado universitario (Vitale, 2011).

La educación superior como soporte necesario está presente y a nivel de formación universitaria los profe-

sionales egresados de este sistema deben adscribirse a un sistema de regulaciones y protecciones -similar y correspondiente a cada país en América Latina- que pareciera responder y mantenerse en el empleo clásico cuya reinstitucionalización ha sido visibilizada con la promesa de generar la posibilidad de participar en la medida que están preparados no solo por su capital intelectual, sino también social, cultural y que tendrán mayores oportunidades de acceso y permanencia en los “nuevos mundos del trabajo”, donde enfrentarán cambios sociopolíticos y tecnológicos, mayor innovación, y amplias transformaciones en las relaciones en el trabajo, con las organizaciones y los mercados de trabajo. En el sentido de Bourdieu (1997) es un campo, donde se presentan relaciones económicas de compra y venta de fuerza de trabajo y en el que hay una forma específica de capital, que Orejuela (2009) ha llamado “Capital laboral” entendido como:

...el conjunto de conocimientos, experiencias y competencias valiosas acumuladas que hacen más competitivo y empleable a un individuo. Se trata de un particular conjunto de condiciones asociadas a la experiencia acumulada en el mundo del trabajo, que operan como recurso (energía social) efectivamente utilizable; estos recursos pueden ser: formación particular obtenida, nivel de desempeño efectivo en determinados cargos, formación e institución de egreso, conocimiento y dominio de un campo laboral específico, relaciones o contactos específicos en un campo sociolaboral particular, dominio de una tecnología específica, reconocimiento y estatus en un medio o gremio profesional específico entre otras. (p. 61).

Esta dinámica creada por el sistema educativo fortalece y amplía mecanismos como las prácticas profesionales

y los nuevos tipos de pasantías/estancias que convierten la formación en un proceso sin fin (Malvezzi, 2020), como una prueba que permita la inserción laboral y obtener lugares en el segmentos diferenciados del mercado de trabajo (Orejuela, et al., 2013), dejando abierta la representación social de los practicantes-trabajadores sobre la visión asignada al y por el mundo del trabajo de dicha experiencia laboral.

INSERCIÓN LABORAL DE LOS RECIÉN LLEGADOS AL MERCADO DE TRABAJO PROFESIONAL

La consideración de las prácticas profesionales en expansión y bajo diversas modalidades de proyección social de las universidades, va más allá de una dinámica curricular reducida a aspectos académicos, particularmente, las generada por una compleja sociedad de cambio sobre todo del mundo del trabajo, que para los *recién llegados como proceso de socialización* (Mead, 1993; Sheibe, 1995) (en este caso practicantes universitarios) es hacer parte del nuevo orden social en el que se encuentran que de acuerdo con Castel (2010) los cambios en los modelos tradicionales históricos de extensión cultural han enfatizado la relación universidad-sociedad, como una nueva realidad, en tanto, la práctica es un “mecanismo de ingreso a los mercados laborales que cada día profundizan su imposición y bajo condiciones que los mismos establecen, partiendo por las formas de vinculación como trabajador-practicante profesional y a quien en algunas ocasiones se les reconoce o no un salario, que puede ser inferior al mínimo por países, o solo un “apoyo económico” en algunas ocasiones correspondiente a un “intercambio de favores”(Orejuela, et al., 2013), asimilable a una desestabilización laboral, emergiendo así una desregu-

lación, vulnerabilidad y precarización, este proceso que se desarrolla entre dos esferas, la primera se aproxima a la vulnerabilidad de la fuerza de trabajo profesional, como resultado de la flexibilización laboral y la competencia mundial en mercados globalizados determinada por una reestructuración productiva, y la segunda en el desfase del aumento de la oferta del sistema educativo de fuerza laboral titulada y la baja demanda de ocupación de puestos efectivos por parte del sistema productivo (Orejuela, et al., 2013), contribuyendo a la compleja relación entre las personas, el trabajo y la sociedad.

Bajo esas consideraciones, el proceso de práctica profesional universitaria se convierte más en una contribución a la expansión del trabajo con mayor dimensión intelectual, impulsando la tendencia de homogenización para los recién llegados, a una mayor permanencia en segmentos específicos de mercados, disminuyendo así la participación laboral, pero que finalmente al ingresar con un mayor nivel de preparación, proceso inicial de su trayectoria a la inserción laboral en el mercado de trabajo, se enfrenta a un contexto que actualmente, además de demandar un alto contenido informacional, de forma creciente establece tiempos y espacios más virtuales y no necesariamente posibilitan condiciones relacionadas con las exigencias, por parte de la producción o relevante para el capitalismo contemporáneo, y una manera de concepción ampliada para entender una forma de trabajo el cual autores como Antunes (2018), De la Garza (2001), Castel (2010), Blanch (2006), refieren como la nueva morfología del trabajo, característico de un diseño multifacético que incluye nuevos trabajadores y trabajadoras con énfasis en la precariedad laboral y como resultante de políticas flexibilizadoras que producen condiciones del mercado de trabajo de comple-

jidad, fragmentación que también se hacen evidentes en la formación y que deben enfrentarse para ser más compatibles con las demandas laborales del mercado productivo (Ball, 2010; Antunes, & Druck, 2015)

Para Blanch, (2003) esta situación es impulsada por la influencia ideológica del pensamiento único neoliberal, puesta en práctica en modelos de organización empresarial y de legislación sociolaboral de las relaciones de trabajo que para el autor, en el estudio del campo del trabajo requiere reconocer las condiciones que enmarcan una realidad; socioeconómica, histórica, cultural, que moldea la experiencia (objetiva y subjetiva), acorde con las modalidades (voluntarias, contratación), su significado (instrumental, funcional, etc.), dimensiones (disciplinarias, social, psicológica, jurídica), nivel divisional (generaciones, sectores, profesiones) en la organización (modelos mecánicos, burocráticos, humanistas), al momento de reflexionar sobre el desarrollo de las prácticas profesionales de los recién llegados al mercado de trabajo.

En este sentido Castel (2010) lo concibe como una manera de reforzar las regulaciones internas del orden social, obligando a todos a mantenerse en su lugar en la división del trabajo que acarrea a la organización del trabajo someterse a las formas tradicionales a un nuevo perfil de individuos, esto conlleva a que los jóvenes practicantes-trabajadores universitarios se aparten de las pasantías cuando comprenden que no desembocan en un *verdadero trabajo*.

Para Gorz (1997), es por el trabajo remunerado (más particularmente por el trabajo asalariado) que se pertenece a la esfera pública, conseguimos una existencia y una identidad social, una "profesión" (p.26), por lo tanto, se puede considerar que las prácticas profesionales

universitarias, contribuyen o hacen parte de ese estatus social de ser profesional, que además es colectivo, pero no constituye un anclaje único, ni permite una estabilización o brinda garantías en la multiplicidad de relaciones y formas de los mercados de trabajo, que ni contando con políticas del estado pueden ser reguladas configurando identidades flexibles o variables (Scheibe, 1995) o en metamorfosis constante (Ciampa, 1997) localizadas en los momentos y lugares ocupados en los que desempeñan papeles sociales. En ese caso, lo que se ofrece en correspondencia con el trabajo capitalista, alienado, fragmentado y parcelado, como forma de facilitar la transición de una esfera a la otra (Da Silva, 1999). Es un modelo educativo que forma particularmente para las modalidades y relaciones de trabajo “acordes” con las políticas oficializadas y la reinstitucionalización del mundo del trabajo (Beck, 2000; Castel, 2010; Rentería, 2001; 2019). Es así, como en la fuerza laboral en la reorganización del trabajo no solo pone en juego su desempeño, también ideales y prototipos de trabajadores, que van cambiando a la sombra de las formas de producción, como lo han postulado anteriormente Gorz (1997), Bauman (1998), Castells (1998), Boltanski y Chiapello (1999), Beck (1998, 2002), y Sennett (2000).

LA PRÁCTICA PROFESIONAL UNIVERSITARIA-TRABAJAR EN QUÉ CONDICIONES DE FUTURO LABORAL

A nivel Latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017), plantea que a pesar de que la juventud actual -rango etario en el que se encontrarían la mayoría de practicantes-trabajadores universitarios - parece disponer de condiciones favorables comparativamente con generaciones previas, con niveles más elevados de educación formal, mayor

manejo de las nuevas tecnologías determinantes para el desarrollo económico y productivo, una mayor adaptabilidad en contextos volátiles característicos de la región en las décadas recientes, mayor expectativa de vida y otros atributos, existen una serie de obstáculos que impiden el aprovechamiento pleno de estas ventajas, predominando problemas de inserción laboral, ya que el trabajo y el empleo siguen siendo considerados en la denominada edad productiva, uno de los principales mecanismos de integración social y la base fundamental para aprovechar el potencial de una autonomía más marcada. Las dificultades de la inserción laboral de los jóvenes han sido reconocidas como un problema global y a pesar de las profundas transformaciones sociales, culturales y económicas, entre los jóvenes que sí trabajan hay un elevado porcentaje que lo hacen en condiciones precarias, inestables, con bajas remuneraciones y sin la posibilidad de acumular un tipo de experiencia que permita desarrollar trayectorias laborales ascendentes (Orejuela et al., 2013), trayendo diversas preocupaciones que pueden tener incidencia en procesos como las prácticas profesionales universitarias, cuyo intelecto acumulado (Bourdieu, 2011) y relaciones forjadas en su trayectoria formativa se pone a disposición para insertarse en el mercado laboral e incrementar su empleabilidad (Rentería et al., 2017), implicando subutilización del capital humano, desaprovechándose su potencial (Brown & Hesketh, 2004; Borges-Andrade et al., 2018, Rentería, 2019) para el crecimiento económico, siendo mayor la débil inserción laboral que impactará el capital social, humano y cultural.

También, se puede decir que existen algunos beneficios por los cambios recientes en la oferta -sobre todo en su nivel educativo y en sus habilidades con las nuevas tecnologías- y de la creciente demanda por las compe-

tencias que estas requieren, pero aplica para un limitado grupo. Se abre aquí el interrogante ¿si hay espacio y condiciones jurídicas para las prácticas profesionales universitarias, porqué esto no corresponde necesariamente con la absorción o incorporación de esta “fuerza de trabajo” altamente cualificada en los mismos o en otros segmentos de trabajo con condiciones dignas en su estatuto posterior de profesionales?

La cuestión es, que se trata de una inserción inmediata como condición académica en el mercado de trabajo, pero no necesariamente para su futuro laboral, debido a las transformaciones socioeconómicas, el funcionamiento de los mercados de trabajo o de las características del proceso productivo. Aquí se instaura, lo que se ha denominado *matching* (Martín, 2014; Castillo et al., 2017), desfase entre las características de la educación y de las demandas laborales, e inclusive por el hecho de que el tránsito al mercado de trabajo es cada vez más prolongado contribuyendo el sistema educativo con estrategias formativas como las prácticas profesionales universitarias que además, se constituyen en mano de obra calificada y flexible para enfrentar los cambios mencionados.

Es inevitable reconocer que una inserción limitada institucionalmente o de mala calidad e inferior a los niveles de educación y de las habilidades adquiridas, tiene posiblemente efectos económicos, sociales y genera una débil acumulación de experiencia, una limitada capacidad de ajuste y desconexión a las características del mundo del trabajo, precariedad potencial o supuesto desajuste entre los requisitos del mercado de trabajo y expectativas para la vinculación definitiva de profesionales graduados. Aunque las prácticas profesionales universitarias sean certificadas y tenidas en

cuenta como “experiencia laboral” como se establece en leyes recientes en el caso de Colombia (Ley 2043 de 2020), no se elimina la dimensión paradójica que implica la incertidumbre por las demandas futuras. En consecuencia, se hace relevante profundizar sobre dinámicas de segmentos específicos de mercado de trabajo, y de empleabilidad profesional (Rentería, 2019) caracterizado por la informalidad-trabajo invisibilizado, trabajo atípico-cooperativismo, emprendedorismo, voluntario y trabajos intermitentes-y su afectación a la inserción laboral (Borges-Andrade et al., 2018), desde una perspectiva que permita entender mejor que este es un proceso complejo, en el que ocurren trayectorias laborales de diferentes características (como los que presentan una mayor movilidad) y tener posibilidad de dimensiones variadas no estáticas para confrontar y entender (Schkolnik, 2006) mejor posibles *lagunas*, *vacíos* y otros espacios por comprender puentes e interrelaciones entre la formación universitaria y la actuación en el sentido de la inserción en el trabajo profesional (Orejuela et al., 2013; Rentería et al., 2017), así la práctica profesional universitaria sea considerada una experiencia profesional previa transicional para la inserción laboral, tenga menor reconocimiento a aquella *experiencia posterior a la obtención del respectivo título* (En Colombia el Decreto 616 de 4 de junio de 2021 que reglamenta la experiencia profesional a través de programas académicos o formativos cursados), la concepción del proceso tiende a la relevancia del conocimiento y mantener la paradoja donde se trabaja pero no se es trabajador.

A MANERA DE CONCLUSIONES

En consideración a la discusión fundamental centrada en relación con la formación, la práctica profesional universitaria y el mundo del trabajo enmarcado actualmente en la diversidad de formas de trabajos, las trayectorias diversas y la transformación del mercado de trabajo por segmentos específicos, es cuestionarse sobre la posibilidad de superar la realidad profesional social, donde cada día aumentan los niveles y exigencias para la empleabilidad en la medida que se busca encajar en un tipo de profesional. A pesar de que los jóvenes con nivel de formación académica más alto presentan potencialmente mayores índices de empleabilidad (Smith, 2010; Charles, 2015; Rentería et al., 2017), esta búsqueda se tarda más por el interés de obtener empleos satisfactorios y acorde con sus expectativas como resultado de sus niveles educativos (Bargsted, 2017). Por lo tanto, considerar aspectos como: si las prácticas profesionales universitarias como estatuto de empleo tradicional, contribuyen a la proyección de un futuro laboral, en el desarrollo de estrategias más eficaces para el acceso al empleo, mantenerlo e inclusive promover un posicionamiento más favorable hacia el trabajo, la empleabilidad profesional, como condición social posterior a la obtención del título (Rentería, et al., 2017), e implica estudiar las nuevas formas de trabajo más allá de la comprensión de los atributos individuales y/o estructurales, hacia una comprensión de los resultados de las prácticas humanas y no necesariamente de manera particular como producto de las nuevas regulaciones y políticas laborales, permitiendo una mayor aproximación, especialmente sobre el papel de la educación superior en el contexto actual, la forma como se materializa la transformación de la universidad y

articular que incidencia tiene para las prácticas a partir de situarse en fenómenos como la significación de las actividades concretas, la acción económico-productiva, los vínculos con el trabajo y la identidad (Haasler, 2013) dentro de la comprensión de la complejidad de estas transformaciones.

Uno aspecto a profundizar sobre la práctica profesional universitaria, es su carácter social y laboral situada para reconocer las transformaciones en el mundo del trabajo, para comprender cómo impactan en la actividad cotidiana de los espacios universitarios y generar conocimientos particulares institucionales y regionales (Fardella & Sisto, 2015). Sin embargo, se puede considerar lo que afirmó Gorz (1997), sobre que la actividad profesional como desarrollo total del individuo, es una utopía que ha permanecido presente hasta nuestros tiempos, aunque esta utopía, su “ética del rendimiento, del esfuerzo, del profesionalismo”, carecen de todo contenido humanista en una situación en la que el trabajo ya no es la principal fuerza productiva y en consecuencia, no hay suficientes empleos permanentes para todo el mundo, según el modelo ideal de trabajo igual empleo (Blanch, 2003; Rentería, 2019).

El proceso de práctica profesional requiere superar las lógicas de un requisito institucional cuya certificación se reconoce con relación a la empleabilidad, el verdadero reconocimiento a otorgar es como trabajador en términos de condiciones laborales que inclusive exige formación continua, altamente requerida en el contexto actual. Además, de la inversión social y económica que se genera por parte de la sociedad en el proceso formativo de ese profesional, la incertidumbre que implica el ingreso al mercado de trabajo, es posibilitar que el practicante obtenga claridad sobre *quien* es en

el ámbito organizacional y profesional, que significaría posiblemente ampliar la visión y reconocer diferentes formas y acercamiento a los mundos del trabajo el cual presenta una serie de condicionantes para la empleabilidad relacionados con la reflexividad como agente en sus contextos de actuación (Malvezzi, 1999), con la formación, el desarrollo constante y la carrera, que llegan a interpelar las trayectorias profesionales que cada vez son más discontinuas y segmentadas.

Ante el panorama generado por los cambios en el mercado laboral, la práctica profesional, además de considerarse una oportunidad para crecer personal y profesionalmente, puede contribuir a perfilar una trayectoria laboral en una economía donde adaptarse a un entorno laboral y responder a las exigencias del mercado adquiere importancia, sobre cómo debe ser el desarrollo y las dinámicas dentro de un campo profesional, cómo encajar en un contexto marcado por la descentralización y desestructuración empresarial, y cómo responder a exigencias organizacionales que en términos de productividad plantean un tipo de trabajador, que trabaja físicamente o a distancia, recoge datos, administra las infraestructuras tecnológicas, se duplica en las redes, es flexible, maneja la incertidumbre. Es la forma de participar no solo en la concepción tradicional de productividad, en el carácter cognitivo, sino por el involucramiento con la realidad, la resolución de problemas y aporte social, hacer parte de la comunidad de trabajadores, articularse a las nuevas formas de organizar el trabajo, a las empresas y la producción, así se trabaje en condiciones precarias derivadas de la propia condición paradójica de ser estudiante-trabajador, caracterizada a su vez en medio de la reinstitucionalización actual del mundo del trabajo como forma de vinculación

y de contratación que no necesariamente responde a la claridad, estabilidad y coherencia que permita asimilar a los practicantes profesionales como formas promovidas de empleo en el estatuto de trabajador y concretar sus posibilidades, considerando que la elevación de los niveles educacionales que cada vez exige más años de escolaridad, conlleva a ampliar el marco de referencia en el que se integra el papel del nivel educacional de la fuerza de trabajo.

El orientar la necesidad de profundizar sobre la idea de prolongamiento del tiempo de estudio que no necesariamente constituye atraso en el inicio de la experiencia laboral (Volkmer et al., 2017), es aproximarse a la dinámica, en tanto como inserción laboral para ir más allá del individuo, no solo como un recurso que incide en la configuración de empleabilidad (Botero-Sarassa et al., 2020), sino también el rol de los empleadores, las demandas del mercado de trabajo (Haasler, 2013), y las “mayores” posibilidades en relación a la relevancia del diploma para la *conquista* de un empleo, como un ideal de la situación socioprofesional (Peugny, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior es enfrentar el desafío de integrar la práctica profesional-trabajo, a un tránsito más acentuado considerando nuevos escenarios y reconociendo la necesidad de hacer aproximaciones mayores a la experiencia, acorde con las condiciones actuales de las nociones ampliadas de trabajo (De la Garza, 2009). Inclusive, enfatizar la importancia de las relaciones sociales y conformación de sujetos sociales diversos que se articulan por medio de las prácticas profesionales en el contexto social en que se realizan, para no considerarlas reductibles a un conocimiento y su aplicación (Martínez & Tarrés, 2013), como parte de demandas a nivel institucional, social, o en el nivel de

reformas y sus variantes que las regulan considerando la importancia política otorgada actualmente por la creciente e inclusive búsqueda de masificación de la formación universitaria (Peugny, 2014).

Considerar además, las prácticas profesionales universitarias en el sentido de transición al mundo del trabajo, es concebir paralelo a este desarrollo la construcción como individuo estudiante-practicante relacionado con las construcciones identitarias (Ribeiro, 2012) como elemento que posibilite abordar la configuración de sí mismo como practicante-trabajador, discusión que puede contribuir a profundizar sobre la inserción laboral dentro de las realidades de los mundos del trabajo.

Declaración de conflicto de interés

No se declara ningún conflicto de interés.

REFERENCIAS

- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de población*, 6(25), 83-96. <https://www.redalyc.org/pdf/112/11202505.pdf>
- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo*. Editorial Herramienta.
- Antunes, R. (2009). A-classe-que-vive-do-trabalho. A forma de ser da classe trabalhadora hoje. En: *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Boitempo.
- Antunes, R. (2015). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses do mundo do trabalho*. Cortez Editora.
- Antunes, R., & Druck, M. G. (2015). A terceirização sem limites: A precarização do trabalho como regra. *O Social em Questão*, (34), 19-40. <http://www.cressrn.org.br/files/arquivos/Sm4618UP754c17102374.pdf>
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. Boitempo.
- Ball, S. J. (2010). Performatividades e fabricações na economia educacional: Rumo a uma sociedade performativa. *Educação & Realidade*. 35(2). 37-55. <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/15865>
- Bargsted, M. (2017). Impact of personal competencies and market value of type of occupation over objective employability and perceived career opportunities of young professionals. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 115-123. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.003>
- Bauman, Z. (1998). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa.
- Bauman, Z. (1999). *La globalización. Consecuencias humanas*. Fondo de cultura económica.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización?* Paidós.
- Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz*. Paidós.
- Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Siglo Veintiuno.
- Blanch, J. (1996). Psicología social del trabajo. En: J. L. Álvaro, A. Garrido & J. R. Torregrosa (Coords). *Psicología social aplicada*. (pp. 85-120). McGraw-Hill.

- Blanch, J. M. (2001). Empleo y Desempleo ¿viejos conceptos en nuevos contextos? En: E. Agulló y A. Ovejero (Eds.). *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Pirámide.
- Blanch, J. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. En: J. Blanch (Coord.), *Teoría de las Relaciones Laborales*. EDIUOC.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Ediciones Akal.
- Borges, J. (2009). Jovens e Trabalho: Questões a Partir da Análise dos mercados de trabalho Metropolitanos do Brasil. En: J.C. Neffa & E. De La Garza. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales* (vol. II). CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/coedicion/neffa2/11.pdf>
- Borges- Andrade, J., Rentería, E., & Toro, J. P. (2018). Organizational/Work Psychology in Latin America. En: R. Ardila (Ed.). *Psychology in Latin America. Current status and perspectives*. (pp.105-158). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93569-0>
- Botero-Sarassa, J., Rentería-Pérez, E., & Malvezzi, S. (2020). Dinámicas contextuales, recursos individuales y empleabilidad: El caso del profesorado universitario. *Psicoperspectivas*, 19(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue1-fulltext-1741>
- Botero-Sarassa, J., & Rentería-Pérez, E. (2019). Empleabilidad y trabajo del profesorado Universitario. Una revisión del campo. *Athenea Digital*, 19(3), 1-27 <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2140>
- Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo Veintiuno.
- Bourdieu, P. (2007). *A economia das trocas simbólicas*. Perspectiva.
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de reproducción social*. Siglo Veintiuno.
- Brown, P., & Hesketh, A. (2004). *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*. Oxford University Press.
- Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de cultura económica.
- Castillo, J. (2005). *El trabajo recobrado. Una evaluación del Trabajo realmente existente en España*. Miño y Dávila Editores.
- Castillo, M., Castro, J., Raffo, L., & Mora, J. (2016). El emparejamiento en el mercado laboral del Valle del Cauca. *Cuadernos de economía* 37(47), 523-554. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v37n74.60708>
- Cejas Martínez, M., Rueda Manzano, M., Cayo Lema, L., & Villa Andrade, L. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 25 (1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059678009>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. La Transición de los jóvenes de la escuela al mercado laboral*. CEPAL, OIT.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias para un contexto cambiante*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46066/4/S2000522_es.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2016, 2 de mayo). Ley 1780. *Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones*. Diálogo Oficial No. 49.86. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1780_2016.html
- Da Silva, T. (1999). Educação, trabalho e currículo na era do pós-trabalho e da pós-política. *Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola*, 75-83. <https://www.fpce.up.pt/ciie/sites/default/files/02.AliceLopes.pdf>
- De la Garza, E. (2001). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En: E. De la Garza & J. Neffa (coord). *El futuro del trabajo- El trabajo del futuro*. CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102085140/garza.pdf>
- De la Garza, E. (2002). Fin del trabajo o trabajo sin fin. En: E. De la Garza (coord.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Fondo de Cultura Económica. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/51932.pdf>
- De la Garza (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En: J.C. Neffa, E. De la Garza, & L. Muñoz Terra (Comp.). *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo*

e identidades laborales (vol.I). CLACSO <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160216041739/07.pdf>

Fardella, C., & Sisto, V. (2015). La reorganización del trabajo académico y la propuesta de un nuevo enfoque para su estudio: identidad laboral y práctica cotidiana. En S. Lago & N. Correa (coords). *Desafíos y dilemas de la universidad y la ciencia en América Latina y el Caribe en el siglo XXI*. (pp.83-92). Teseo. <http://esic.sociales.uba.ar/media/Desaf%C3%ADos%20y%20dilemas%20de%20la%20Universidad.pdf>

Giddens, A. (1995a) *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Península.

Gorz, A. (1997). *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda de sentido. Crítica de la razón económica*. Editorial Sistema.

Guedes-Gondim, S. M., & Rentería-Pérez, E. (2019). Da pesquisa-ação à prática/intervenção e a produção do conhecimento. En: M.N. Carvalho & T. Cury-Polo (Orgs.). *Instituições, saúde e sociedade: contribuições da Psicologia*. EduMEG. https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/ppgpsi/Instituicoes_saude_e_sociedade_eletronico.pdf

Haasler, S. R. (2013). Employability skills and the notion of "self." *International Journal of Training and Development*, 17(3), 233-243. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12012>

Ibarrola, M. (1994). *Escuela y trabajo en el sector agropecuario en México*. CINVESTAV

Ibarrola, M. (2004). Paradojas recientes de la educación frente al trabajo y la inserción social. En: *Serie Tendencias y Debates*. Red educación, trabajo, inserción social-América Latina. <http://www.die.cinvestav.mx/Portals/die/SiteDocs/Investigadores/MIbarrola/Articulos/ParadojasRecientesDeLaEducacion.pdf>

Jacinto, C. (2002). Los jóvenes, la educación y el trabajo en América latina. Nuevos temas, debates y dilemas. En: M. Ibarrola (coord.). *Desarrollo local y formación. Hacia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo*. CINTERFOR.

Jacinto, C. (2008). Los dispositivos recientes de empleo juvenil: institucionalidades, articulaciones con la

educación formal y socialización laboral. *Revista de Trabajo*, 4(6). <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/los-dispositivos-recientes-de-empleo-juvenil-institucionalidades-articulaciones-con-la-educacion-formal.pdf>

Leite, E. (2002). Educación y Trabajo: Nuevos actores, viejos problemas. En: M. Ibarrola (coord.) *Desarrollo local y formación. Hacia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo*. CINTERFOR.

Mead, G. H. (1993). *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista de conductismo social*. Paidós.

Malvezzi, S. (1999). El agente económico reflexivo. *Desarrollo y capacitación*, 49, 16-19.

Malvezzi, S. (2020). Nuevas demandas a la formación profesional de los psicólogos de las organizaciones y el trabajo. En: J. Orejuela (Ed.). *Desafíos de la formación de psicólogos de las organizaciones y el trabajo*. Editorial EAFIT.

Martín, M. E. (2014). Estructura de clase y clases de edad. Los límites sobre el "matching" para analizar el lugar asignado a "los jóvenes" en el mercado de trabajo. *Theomai*, (29), 176-197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12431432010>

Martínez, M. M., & Tarrés, J. P. (2013). La fábrica de conocimientos: In/corporación del capitalismo cognitivo en el contexto universitario. *Athenea Digital*, 13(1), 139-154. <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v13n1.1031>

Ministerio del Trabajo de Colombia. (2017, 29 de noviembre). Resolución 5008. *Por la cual se modifican parcialmente las Resoluciones número 4566 de 2016 y 1530 de 2017, sobre el financiamiento del programa "Estado Joven" prácticas laborales en el sector público y se dictan otras disposiciones*. https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/resolucion_mtra_5008_2017.htm

Ministerio del Trabajo de Colombia. (2018, 3 de agosto). Resolución 3546. *Por la cual se regulan las prácticas profesionales*. <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/resolucion3546del3deagostode2018.pdf>

Neffa, J. C. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. *Orientación y*

- Sociedad*, 1, 1-35 http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf
- Offe, C. (1985/1994). *Capitalismo desorganizado. Transformações Contemporâneas do trabalho e da política*. Editora Brasiliense.
- Orejuela, J. (2009). *Incertidumbre laboral Mercado y trayectorias laborales de profesionales de empresas multinacionales*. Editorial Bonaventuriana.
- Orejuela, J., Bermúdez, R., Urrea, C., & Delgado L. (2013). *Inserción laboral de jóvenes profesionales. El caso de los psicólogos bonaventurianos*. Editorial Bonaventuriana. http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4472/1/Insercion_laboral_jovenes_profesionales.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (2016). *La enseñanza y formación técnico profesional en América Latina y el Caribe una perspectiva regional hacia 2030*. UNESCO, IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260709?posInSet=149&queryId=a963eac8-444d-43fc-9079-e045ba67d25a>
- Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *RIDI, revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peugny, C. O (2014). *O destino vem do berço? Desigualdades e reprodução social*. Campinas: Papirus.
- Presidencia de la República. (2020, 27 de julio.) Ley 2043. *Por medio de la cual se reconocen las prácticas laborales como experiencia profesional y/i/o relacionada y se dictan otras disposiciones*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202043%20DEL%2027%20DE%20JULIO%20DE%202020.pdf>
- Presidencia de la República. (2021, 4 de junio.) Decreto 616. *Por el cual se adiciona el Parágrafo 2° al artículo 2.2.6.3.25 y la Sección 5 al Capítulo 2 del Título 6 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, en lo relacionado con la equivalencia de experiencia profesional previa y se dictan otras disposiciones*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20616%20DEL%204%20DE%20JUNIO%20DE%202021.pdf>
- Rentería, E. (2004). De las intervenciones grupales a las intervenciones sociales. Un ensayo sobre el uso del conocimiento científico en el caso de las intervenciones. *Revista de Estudios Sociales*. 18, 37-49. <https://doi.org/10.7440/res18.2004.03>
- Rentería, E. (2009). De recursos humanos a la psicología organizacional y del trabajo: Reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del Trabajo. En: M. C. Aguilar & E. Rentería, *psicología del trabajo y las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Universidad de Santo Tomás. <https://ascofapsi.org.co/pdf/Libros/Obracompleta.2009Aguilarmaria.pdf>
- Rentería, E; Malvezzi, S; & Giraldo, A. L. (2017). Empleabilidad: inserción y movilidad en mercados de Trabajo de recién egresados de una universidad pública colombiana. En: C. A. Sanabria & D. Y. Maca. *Paisajes laborales postfordistas en el suroccidente colombiano: organización y condiciones de trabajo en diferentes sectores de la economía*. Programa Editorial Universidad del Valle. <http://programaeditorialunivalle.com/paisajes-laborales-postfordistas-en-el-sur-occidente-co>
- Rentería, E. & Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos - POTs. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *Psicología desde el Caribe*, (Número especial), 129-147. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/11756/214421443441>
- Rentería, E. (2019). *Psicología(s) organizacional (es) y del (de los) Trabajo(s). Coexistencia de realidades e implicaciones disciplinares y para las personas. Una Re-introducción*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://libros.univalle.edu.co/index.php/programaeditorial/catalog/book/458>
- Riascos, W. & Rentería, E. (2017). El trabajo y sus dinámicas: versiones de algunos tomadores de decisiones. En: E. Rentería y S. Malvezzi, *Temas e investigaciones en psicología organizacional y del trabajo*. Programa Editorial Universidad del Valle.

- Scheibe, K. (1995). *Self studies. The psychology of self and identity*. Preager.
- Schkolnik, M. (2006). Trayectorias de jóvenes en el mercado laboral: una transición cada vez más compleja. En: J. Weller (Ed.). *Los jóvenes y el empleo en américa latina desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral*. Comisión económica para América Latina y el Caribe, MAYOL ediciones.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Torres Oviedo, C. F., y Rentería-Pérez, E. (2021). Concepto de hombre emprendedor: tendencias disciplinares. *Diversitas*, 17(1). <https://doi.org/10.15332/22563067.6540>
- Tovar M. C. (2002). El significado de la formación integral en estudiantes de último semestre de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle. *Revista Colombia Médica*, 33(4), 149-155.
- <https://colombiamedica.univalle.edu.co/index.php/comedica/article/view/237/240>
- Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo. (2020, 11 de septiembre). Resolución 319. *Por la cual se reglamenta el registro de las plazas de prácticas laborales en el Servicio Público de Empleo*. http://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/resolucion_uaespe_0319_2020.htm
- Vitale, C. (2011). La incorporación de la práctica estudiantil en las universidades latinoamericanas como nuevo paradigma educativo. *Universidades*, (48), 33-45. <https://www.redalyc.org/pdf/373/37319199006.pdf>
- Volkmer M., De Oliveira, L., & Rocha de Oliveira, S. (octubre, 2017). Rebaixamento de diplomas de jovens estudantes e egressos do ensino superior: proposta de escala de mensuração. [Sesión de conferencia]. Encontro Anual de ANPAD, São Paulo, Brasil. https://www.researchgate.net/publication/349303551_Rebaixamento_de_diplomas_de_jovens_estudantes_e_egressos_do_ensino_superior_Proposta_de_escala_de_mensuracao

EL NUEVO ESPACIOTIEMPO DE TRABAJO, UN DESAFÍO PARA LA CALIDAD DE VIDA LÁBORAL

THE NEW SPACETIME OF TELEWORK: A CHALLENGE FOR THE QUALITY OF WORKLIFE

JOSEP M BLANCH

DUSB-Cali, Colombia

***Autor de correspondencia**

jjmbr.blanch@gmail.com

Las coordenadas espaciotemporales son cruciales para la comprensión de la experiencia laboral. El efecto combinado del confinamiento ante el Covid-19 y del desarrollo intenso y acelerado de la tecnología digital cambió la naturaleza, las formas, las condiciones y las relaciones de trabajo. Esta transformación ha sido radical en lo que concierne a lo que modernamente se ha venido pensando como espacio y como tiempo de trabajo. El objetivo del estudio fue analizar aspectos psicosociales de esta nueva realidad, visualizando sus antecedentes y reflexionando sobre sus implicaciones. La información fue colectada a partir de varios tipos de fuentes: para el estudio de los antecedentes, se recurrió a una selección de estudios clásicos sobre el espacio-tiempo de trabajo, los cuales facilitaron una descripción historiográfica del paradigma heredado de la modernidad. Para la perspectiva de las implicaciones psicosociales del nuevo entorno laboral, se usó literatura mainstream y fuentes secundarias proporcionadas por la abundante literatura multicolor disponible en Google. El material colectado fue sometido a un tratamiento inspirado en el análisis de contenido temático. En una fase inicial, el núcleo del cambio fue identificado como un fenómeno básicamente espacial de distanciamiento con respecto al lugar de trabajo. Desde esta óptica, el foco de la atención fue la comparación de las ventajas e inconvenientes de la actividad presencial y las interacciones cara a cara con el trabajo virtual, mediado por gadgets, nubes, redes y plataformas virtuales. El impacto psicosocial atribuido al combinado de digitalización, internetización, teletrabajo desde casa y virtualización de procesos ha sido descrito como una dilución de las fronteras entre lo laboral y lo no laboral, como una colonización y contaminación laboral del espaciotiempo doméstico, familiar, privado y personal y, en definitiva, como una amenaza, pero también como una oportunidad, para la calidad de vida laboral.

Palabras clave: trabajo, tiempo, teletrabajo, digitalización, calidad de vida laboral

Spatiotemporal coordinates are crucial for understanding work experience. The combined effect of the confinement in the face of Covid-19 and the intense and accelerated development of digital technology changed the nature, forms, conditions, and working relationships. This transformation has been radical with regard to what has been modernly thought of as space and as working time. The objective of the study was to analyze psychosocial aspects of this new reality, visualizing its antecedents and reflecting on its implications. The information was collected from various types of sources: for the study of the antecedents, a selection of classic studies on work space-time was used, which provided a historiographic description of the paradigm inherited from modernity. For the perspective of the psychosocial implications of the new work environment, mainstream literature and secondary sources provided by the abundant multi-color literature available on Google were used. The collected material was subjected to a treatment inspired by thematic content analysis. In an initial phase, the core of the change was identified as a basically spatial phenomenon of distancing from the workplace. From this perspective, the focus of attention was the comparison of the advantages and disadvantages of face-to-face activity and interactions with virtual work, mediated by gadgets, clouds, networks, and virtual platforms. The psychosocial impact attributed to the combined digitization, internalization, teleworking from home, and virtualization of processes has been described as a dilution of the boundaries between work and non-work, as colonization and work contamination of domestic, family, private and personal space-time and, ultimately, as a threat, but also as an opportunity, for the quality of working life.

Keywords: work, time, telework, digitization, quality of work life

INTRODUCCIÓN

El espacio y el tiempo son categorías fundamentales para la autocomprensión humana en general y referencias imprescindibles para la valoración de la experiencia laboral. El significado y el sentido de la vida y del trabajo se configuran en el marco de cosmovisiones y de paradigmas físicos de largo recorrido histórico y cultural. En los últimos años, cambian los contextos de experiencia y las claves de su interpretación. Desde los inicios del siglo XX, la física concibe el conjunto espaciotiempo como el marco de representación de todos los fenómenos y procesos del universo. Pero, en pleno siglo XXI, hasta la irrupción de la pandemia y la adopción de políticas de confinamiento, el sentido común subyacente a las ciencias del trabajo y de la organización se mantuvo anclado en el paradigma de la mecánica clásica, que miraba con gafas newtonianas el tiempo como una coordenada independiente de las del espacio tridimensional. Desde esa óptica, los fenómenos organizacionales y laborales se desplegaban por el espacio y por el tiempo como si fueran ámbitos desconectados.

El afrontamiento realista del panorama pospandémico requiere ajustar la forma de producción de conocimiento en psicología de la organización y del trabajo (POT) a la planilla del continuo espaciotemporal que propuso hace más de un siglo Einstein. Pero esa tarea exige superar inercias y resistencias culturales y disciplinares: Castells (1997; 2000) propuso considerar la globalización no como una simple mundialización de fenómenos locales; sino sobre todo como una *sincronización* de procesos. Pero la física organizacional y laboral contemporánea siguió tratando diferenciadamente referencias “espaciales” (norte-sur, este-oeste, centro-periferia, Atlántico-Pacífico, fronteras interregio-

nales e interestatales, externalización, deslocalización, transferencia, dumping, paraísos laborales, etc.) de procesos “temporales” (velocidad, aceleración, intensidad, urgencia, ritmo, estabilidad, planes y desarrollo de carrera, dead-line, horas, jornadas, semanas o años laborales, etc.).

El año 2020 marca un antes y un después en esta dinámica: las políticas públicas de afrontamiento del Covid-19 a escala global y la necesidad de mantener la economía en niveles sostenibles han impulsado un cambio cualitativo en el desarrollo y aplicación de la tecnología digital que, a su vez, está transformando la experiencia del espacio-tiempo de trabajo. El objetivo del estudio fue analizar aspectos psicosociales de esta nueva realidad, visualizando sus antecedentes y reflexionando sobre sus implicaciones.

MÉTODO.

Una descripción historiográfica proporcionó la mirada retrospectiva del paradigma heredado de la modernidad sobre el espacio-tiempo laboral, que constituye la referencia clave para la comprensión del alcance y profundidad de los cambios contemporáneos. En contraste, la prospectiva de un futuro que está irrumpiendo con fuerza y rapidez es más difícil de abordar, precisamente por el carácter súbito y novedoso de la metamorfosis contemporánea del trabajo y de su organización y gestión. Sobre este punto, la información fue colectada a partir de dos tipos de fuentes: la literatura mainstream disponible y ciertas fuentes secundarias -entre las que se incluye “literatura gris”- proporcionadas por Google. El material colectado fue sometido a un tratamiento inspirado en el análisis de contenido temático (Braun y Clarke, 2006).

RESULTADOS

El saber histórico, ya sea referido al pasado o al futuro es complejo de producir; puesto que, según Agustín de Hipona (397), adoptando implícitamente un modelo lineal, sólo es real el presente. Además, incluye un componente de construcción social y personal, asociado al paradigma asumido que, a su vez, constituye un marco epistémico acorde a una verdad impuesta desde un poder (Foucault, 1966). Si a estas premisas se les suma la de que es el objeto lo que determina el método y no viceversa, acaso un estudio de identificación de antecedentes y consecuencias de la actual metamorfosis laboral debería iniciarse con una doble invocación heterodoxa: a la poesía de Antonio Machado -*Caminante, no hay camino* (ruta definida en el espacio); *se hace camino al andar* (movimiento por el espaciotiempo)- y al (semi) dios *Janus*, entidad mitológica profundamente asociada a lo espaciotemporal. Es el dios de las dos caras del tiempo (que miran respectivamente al pasado y al futuro) y también el dios de la puerta espacial (*Januario*, enero), que abre el acceso al tránsito por el camino del calendario anual.

RETROSPECTIVA

La experiencia laboral, como la misma existencia humana, resulta inconcebible fuera del marco de coordenadas espaciotemporales. Desde la modernidad, el espaciotiempo de trabajo estructura la vida cotidiana de las personas y de las comunidades, al tiempo que subyace a toda una serie de procesos psicológica, psicosocial y socioculturalmente fundamentales, como motivación, satisfacción, bienestar, felicidad, certidumbre, seguridad, salud y patología, prevención de riesgos y promoción de conductas individual y organizacional-

mente saludables. El espacio y el tiempo (el espaciotiempo), al igual que el trabajo, constituyen categorías básicas de la experiencia humana, tanto en su dimensión física, como en la cultural y la psicológica. A lo largo de la modernidad, estas categorías de experiencia fueron pensadas como parte de un mundo de la vida percibido como sólido y estable y, por tanto, previsible y controlable, cierto y seguro.

Espacio, tiempo y trabajo

A lo largo del tiempo y a lo ancho de la geografía y de la historia, el debate sobre el ecosistema cultural deseable para el desarrollo de una vida humana de calidad ha puesto en evidencia todo tipo de visiones y valoraciones, tensiones, contradicciones y desarrollos percibidos a la vez como avances y como retrocesos, dependiendo de la mirada. Las reflexiones y discusiones sobre la contribución del trabajo a la calidad de vida se inscriben en este contexto. Algo similar, pero de mayor amplitud y profundidad, ha ocurrido en el estudio científico de las características espaciotemporales del universo que sirve de escenario físico de la vida, en el cual se han producido rupturas epistemológicas y relevos paradigmáticos en mayúsculas.

De la magnitud de esta asimetría entre el desarrollo de los saberes sobre el mundo de lo humano y sobre el mundo de la naturaleza da una idea la consideración de que las actuales ideas hegemónicas sobre el valor y el sentido del trabajo, y también de los de la misma vida humana, constituyen versiones evolucionadas del legado de tradiciones mitológicas, religiosas y filosóficas milenarias forjadas en el marco de una cosmovisión explícitamente terraplanista y geocentrista. Esta visión del mundo se mantuvo en pie, casi indiscutida, desde

tiempos remotos hasta la “revolución copernicana”, en los inicios de la modernidad. Sin embargo, a pesar de toda la evidencia científica acumulada en su contra desde entonces, el terraplanismo permanece profundamente anclado en el sentido común de muchos contemporáneos, constituyendo el núcleo duro de una ortodoxia a la que se vinculan decenas de millones de creyentes de todos los continentes; personas que, en su mayoría han ido a la escuela, ven la televisión y tienen acceso a internet. Más allá de tales resistencias culturales, unos cuantos paradigmas posteriores al copernicano, en general, el ser humano se reconoce como habitante de lo que el ilustre cosmólogo Carl Sagan (1982, 1994) caracterizó como una “motita de polvo azul” (vista desde Neptuno), flotando en el inmenso, oscuro y frío vacío del sistema solar. Y asume, perplejo y fascinado, que este “punto azul pálido” gira alrededor del sol, una de los cientos de miles de millones de estrellas de una de las miles de millones de galaxias actualmente identificadas en el universo observado.

Contemplado desde esta perspectiva, el saber sobre el espaciotiempo de lo humano en general y de lo laboral en especial ha experimentado notables desarrollos y saltos hacia delante; aunque menos que los dados por la astrofísica (Hawking, 1988), comparables en su conjunto al salto desde la visión de un mundo observado por una oruga que se arrastra por el suelo a la perspectiva que proporciona el vuelo de la mariposa. Tal metamorfosis comporta no solamente una transformación sustantiva del cuerpo que observa, sino también de su experiencia del mundo y de la forma de representárselo.

El desarrollo del conocimiento de la física del “espacio” y del “tiempo” -del espacio-tiempo- ha puesto en entredicho los saberes establecidos sobre el “espacio”

y el “tiempo” de trabajo. También ha aportado evidencia de la discontinuidad entre la ciencia y el sentido común.

¿Tiempo para la vida o para el trabajo?

Considerando la parte medio llena del vaso del progreso en el marco de la cultura occidental, destacan algunos “saltos” significativos en la episteme dominante, independientemente de si son considerados pasos hacia delante o hacia atrás. Por ejemplo, el que se da desde las premisas respectivas del “*Carpe diem*” de Horatius hasta el “*Time is gold; time is money*” de Benjamin Franklin.

El poeta latino, que vivió entre los años 65 aC y 8 aC, lanzó su mensaje epicureísta (Horatius, 2005) en el poema 11 del primer libro de las Odas y lo amplió en su “*Beatus ille*”, contenido en sus *Epodos*, 2, 1. Los ecos de esta propuesta se prolongaron hasta un milenio y medio más tarde a través del renacimiento español (Fray Luis de León, Garcilaso de la Vega), e incluso hasta el film de 1989 dedicado al “club poetas muertos”, cuyo protagonista invita a “celebrar la vida y disfrutar el momento”. La tesis básica de esta tradición es la de que, puesto que el tiempo es puro fluir, hay que vivirlo intensamente, capturándolo en su (única) realidad presente, despreocupándose del “incierto mañana”. Porque, de acuerdo con Agustín de Hipona (397), “*pasado y futuro ¿cómo pueden ser, si el pretérito ya no es y el futuro todavía no es?*”. Por ello, según algunos neorrenacentistas, hay que gozar el presente de la rosa y de la belleza juvenil (simbolizada por la Venus de Botticelli); porque pronto el tiempo las convertirá en una sombra de lo que fueron. El renacimiento representó una mirada positiva hacia la vida, que contrastó con el negativismo característico del final de la Edad Media, marcado por la obsesión por

la muerte, en parte estimulada por una sucesión de pandemias de la época. En este marco, el Renacimiento (italiano y español) rescata de la tradición epicuro-horaciana dos referencias “espaciales” y dos “temporales”: Las primeras remiten al “*beatus ille*” (feliz aquél) que, lejos de los negocios..., vive su vida en un “*locus amoenus*” (lugar ameno), escenario natural donde se respira tranquilidad, propicio para la práctica del diálogo relajado, de la amistad y del idilio. Las referencias temporales son la conciencia vital de que el “*tempus fugit*” (literalmente, el tiempo huye) y la consiguiente invitación al “*carpe diem*” (captura el tiempo presente, que corre y se escapa).

“El tiempo es oro; el tiempo es dinero” es el más famoso mensaje breve en formato tuit de los muchos que Benjamin Franklin (1706-1790) colocó en las casillas libres de las hojas mensuales de su calendario “*Poor Richard Almanack*” (Franklin, 1739) que, a lo largo de las dos décadas en las que lo dirigió, fue publicado en la mayoría de los idiomas cultos de su época, convirtiéndose así en un medio privilegiado de comunicación de masas. Este propagandista de lo que él mismo denominó la “religión del trabajo” impulsó, en abierto contraste con el epicureísmo, la mentalidad trabajista, recomendando no malgastar el tiempo en actividades que no proporcionan utilidad, cuando puede ser aprovechado para ganar unos chelines, viviéndolo en un espacio productivo como la fábrica. A la visión epicureísta del tiempo como el flujo de la misma vida, el pensador norteamericano contrapuso la deseabilidad de su economización y de vivirlo como algo que se puede ganar o perder, aprovechar o desaprovechar. Esta valoración económica del tiempo como un bien precioso e intercambiable, que se puede comprar y vender en

operaciones mercantiles, está en la base del contrato laboral, mediante el cual la parte contratante compra el tiempo laboral de la contratada a cambio de salario. La compraventa de tiempo de trabajo mediante el empleo fue una condición y un fundamento cultural de la revolución industrial y del modelo de desarrollo humano hegemónico en la civilización contemporánea.

La ambivalencia del “progreso” basado en el trabajo

La tensión entre el epicureísmo horaciano y el trabajo frankliniano tiene una larga historia y numerosos frentes abiertos. Por una parte, la implantación de la “centralidad del empleo” (importancia de un contrato laboral para las personas, ideal del pleno empleo para las políticas públicas) constituye uno de los mitos transculturales más arraigados en la modernidad, instituido por la mayoría de las constituciones del mundo y bendecido por el evolucionismo tecnológico, ideológico y cultural, al tiempo que entronizado como motor del “progreso”. Sin embargo, por otra, no deja de tener sus críticos y detractores, que destacan precisamente su faceta “regresiva”.

En 1958, el economista John Kenneth Galbraith publicó *The Affluent Society*, traducida al español como “*La Sociedad Opulenta*”, abriendo el interés de la ciencia económica, tradicionalmente enfocada al estudio de la escasez, hacia un nuevo campo: el de la abundancia. El escenario de esta publicación era la hegemonía de un modelo de evolucionismo lineal de “desarrollo”, según el cual hay un único camino por el que pasa un tren con su correspondiente locomotora (ocupada lógicamente por los países ricos, que lideran el “progreso” y el “desarrollo”), con su agregado indefinido de vagones arrastrados por la máquina y, por supuesto, una cola

reservada para los “pobres” del pasado y del presente. El consenso universal establecido en la década de los sesenta en torno a la tesis de la transición hacia la “era de la opulencia” reforzó cierta mirada condescendiente y compasiva hacia las economías de la “estrechez”, de la mera “subsistencia” y del “subdesarrollo”, entre las que, a la luz del sentido común compartido por economistas y legos, figuraban, “sin duda” las “primitivas”. Según esta visión, en el paleolítico, la existencia fue dura, los ancestros cazadores y recolectores nómadas vestían pieles, sufrían las inclemencias del clima, pasaban hambre y debían vivirlo fatal; en contraste con sus descendientes, los actuales hombres sabios urbanitas y sedentarios, que no tienen más que ir a los supermercados para proveerse de alimentos prefabricados y con conservantes. En síntesis, como contrapeso a la teoría de la opulencia contemporánea, se construyó la de la deprivación primitiva.

Años más tarde, el antropólogo Marshall Sahlins (1972), en su obra sobre la “Economía de la Edad de Piedra”, desarrolló la tesis que había avanzado en diversos papers de los sesenta sobre la *Original Affluent Society*: Definida la “opulencia” como la satisfacción de los deseos, el autor señaló que estos se pueden satisfacer “obteniendo mucho o deseando poco” y sostuvo que algunos pueblos de cazadores-recolectores pudieron vivir “con abundancia”, porque aprendieron a desear aquello que podían obtener. En una línea similar apuntó más recientemente Suzman (2017) en su *Affluence Without Abundance*. Basado en sus estudios etnográficos en tribus en proceso de extinción que habitan zonas del desierto de Kalahari, sostuvo que los ancestros de las actuales generaciones pudieron vivir mucho más satisfechos y felices con sus vidas de lo que se puede

sospechar desde el prisma contemporáneo. Para este antropólogo, a lo largo del 95% de la historia de la especie humana, el trabajo nunca ocupó el espacio sagrado que ocupa ahora en la vida de la gente (Suzman, 2020; 2021), no desempeñando una función más que meramente instrumental, orientada a procurar lo básico de la subsistencia material, tarea a la que se dedicaba solamente el tiempo justo y suficiente.

Estos enfoques de antropología económica han establecido algunas tesis relevantes en relación al debate epicureísmo versus trabajismo y en relación al nuevo espacio tiempo laboral implantado por el teletrabajo desde casa. Desde esta perspectiva, riqueza y pobreza, opulencia y escasez, no se definen en función de la cantidad de bienes producidos o adquiridos; sino de la calidad de la experiencia y del tiempo vividos. Por lo que se desprende de la panorámica que tales estudios describen de las sociedades primitivas, se puede sostener que la actividad laboral de los actuales teletrabajadores desde casa ocupa más del doble del tiempo semanal que el que los cazadores - recolectores primitivos dedicaban a proveerse la subsistencia material. De lo cual se infiere que estos fueron más del doble de ricos en tiempo de ocio, de descanso y de vida social, familiar y de pareja. A ese respecto, el periodista Luis Pancorbo (2002), especializado en reportajes antropológicos, cuenta, en el que dedica a “Laponia, Fuegos de zorro”, que, a la pregunta que le hizo a un anciano de una tribu esquimal sobre a qué dedicaban su tiempo los lapones en verano y también en la larga noche del invierno, obtuvo como respuesta que, en verano, pescaban y hacían el amor y que, en invierno, pescaban menos. Ninguna mención a aburrimiento, ni indicio de frustración o de no saber qué hacer con el tiempo. De acuerdo con Sahlins (1972), la

opulencia existe cuando se tiene lo que se desea y se desea lo que se tiene, en lo material y en lo temporal.

De la economía precapitalista al capitalismo cognitivo por las eras del reloj

El reloj es el instrumento de medida del tiempo y también el símbolo de la regulación del tiempo social y de la estructuración de la vida cotidiana de las personas. Desde el prisma de la sucesión de estadios tecnológicos del reloj (solar, analógico y digital) se pueden observar aspectos generales de la historia de esa regulación y estructuración y también señalar detalles específicos de la relación entre las formas de manejo del espaciotiempo de trabajo y la calidad de vida.

El reloj de sol, que marca solamente las horas en las que el sol hace sombra, representa la era en que los agricultores trabajan en espacios naturales y en tiempos determinados por ciclos de la misma naturaleza, como los de día-noche, de las estaciones del año o de los meses de lluvias o de sequía. Y esa labor se desarrolla en ritmos también naturales, marcados por las necesidades naturales de descanso del cuerpo humano y del de otros animales que a menudo colaboran en las tareas agrícolas. Este escenario natural es también un espacio doméstico. La *domus* es estrictamente el espacio físico que se habita dentro de las paredes de una casa. Pero tiene también una significación más amplia, al referirse a todo el entorno natural más extenso (campos, lugares de recolección de frutos silvestres, de pasto para animales, de caza y pesca, etc.) en el que se desarrolla la vida cotidiana de todos los habitantes de la casa, incluyendo los seres humanos y los otros animales domesticados. En términos jurídi-

co-políticos, el doméstico es el ámbito de lo privado, que no proporciona derechos ni reconocimientos especiales. En esta era, la identidad pública y política se adquiere según culturas, en otros lugares, como los destinados al foro, al mercado o al culto.

El reloj analógico de pared, cuya esfera permite ver la perspectiva de un tiempo continuo en fases de 12 horas, es una de las señas de identidad de la revolución industrial. En este nuevo orden, el espacio-tiempo de trabajo de la fábrica o la oficina se hace artificial, al adoptar la forma de un continente cerrado, protegido de viento, lluvia y nieve, iluminable con luz artificial, gracias al invento de la electricidad y, a la larga, con clima regulable mediante aire acondicionado o calefacción, pero también con ambiente contaminable por ruido, polvo o aire viciado. El tiempo de la fábrica ya no se rige por ciclos naturales; puesto que puede extenderse a las 24 horas del día, a todos los días de la semana, a todos los meses del año y a todos los años de la vida de cada persona trabajadora, descontando los inevitables “tiempos de reposición biológica”. En tales circunstancias, el tiempo de vida de las personas trabajadoras se divide en dos bloques: el de trabajo y el de reposición. El régimen de trabajo por turnos puede tener en cuenta las necesidades del cuerpo humano de los productores, pero suele estar diseñado en función de las necesidades de la producción. La regulación del tiempo fabril la realizan unas instituciones fundamentales: el reloj analógico, que marca una temporalidad continua, la sirena que señala el principio y el fin de jornadas y turnos, las entradas y las salidas del trabajo y, en algunos casos, el silbato o la campana, que pueden indicar tiempos para comer, cambios de actividad o ritmos de producción. Las nuevas

condiciones materiales del trabajo fabril, combinadas con la regulación empresarial del salario, permiten forzar artificialmente los tiempos de producción, al introducir el trabajo por turnos, extender las jornadas laborales e intensificar ese mismo tiempo en nombre de la productividad, la competitividad y la eficiencia. En contraposición al carácter privado del trabajo doméstico, la fábrica se convierte en un espacio público en el que antiguos siervos se convierten en trabajadores y sujetos de derechos políticos.

PROSPECTIVA

El reloj digital, que marca el instante presente, simboliza la nueva era del capitalismo flexible, caracterizada un tiempo laboral discontinuo y fragmentado, en el que el pasado se difumina y el futuro aparece borroso e incierto. Comparada con las eras anteriores, la era digital presenta rasgos ambivalentes: Por una parte, en general, la dinámica económica, política, social, tecnológica y sindical han facilitado, a lo largo de los últimos dos siglos (XIX y XX), una progresiva reducción relativa del tiempo de trabajo en la vida de las personas y de las sociedades, abriendo oportunidades para una existencia humana que no se agota en la producción y la reposición, en la que también caben el tiempo libre, los fines de semana y las vacaciones y en la que se retrasa la edad de entrada al mundo laboral (extendiendo el periodo escolar) y se adelanta la de salida del mismo (jubilación), en un contexto de alargamiento de la esperanza de vida de la población.

La era digital combina la herencia de las eras anteriores con un conglomerado de vectores heterogéneos radicalmente nuevos generadores de una metamorfosis del mundo del trabajo y de sus coordenadas espacio-

temporales. Una visión históricamente optimista espera lo mejor de la digitalización y de la constelación de elementos que le van asociados (nubes, redes, plataformas virtuales, *networking*, *homeoffice*, *telework*, *big data*, virtualización de procesos, inteligencia artificial, 5G-internet de las cosas, robótica, etc.). Pero el nuevo panorama comporta no solamente ilusionantes oportunidades de mejora de las condiciones de vida y de trabajo; sino también desafíos y riesgos al respecto. Para ilustrar este último aspecto, basta con tomar en consideración lo concerniente a la doble cara del teletrabajo desde casa.

En su estudio sobre *Internados*, Goffman (1961) aporta claves etnográficas para la comprensión del impacto psicosocial del internamiento (equivalente del confinamiento pandémico) para las personas internadas en lo que denomina una “institución total” (manicomio, prisión, campo de concentración, etc.). La primera característica que destaca el sociólogo de tal institución es su clara separación (con barreras físicas, muros, rejas, etc.) del mundo exterior; lo cual obliga al “interno” a vivir en un mismo espacio los tres tiempos que las personas de fuera, en la era fordista en la que se produce el estudio, viven normalmente en tres espacios distintos: duermen en su casa, trabajan en su empresa y viven el resto de su tiempo disponible en espacios múltiples y heterogéneos. Y este escenario les facilita desarrollarse como personas (sanas y felices) en su vida cotidiana. Por el contrario, el encierro en la institución total comporta una cascada de efectos psicosocialmente indeseables, como los que el autor evidencia en su obra.

Las circunstancias contemporáneas invitan a establecer analogías entre los confinamientos respectivos de tres tipos de actores distintos: los condenados a un

confinamiento forzoso, los obligados a un confinamiento preventivo por imperativos sanitarios y que pertenecen a aquella parte de la población activa que goza del privilegio de poder trabajar desde casa para prevenir su contagio del Covid-19 y, finalmente, los que eligen voluntariamente teletrabajar desde casa, por las oportunidades y oportunidades que les brinda esta opción.

Al teletrabajo desde casa se le reconocen una serie de ventajas, como las de ahorro en tiempos de desplazamiento, en espacio para la empresa, en congestión de tránsito en el entorno urbano, en la consiguiente disminución de la contaminación acústica y del aire o en otras por el estilo. Pero también se le atribuyen una serie de efectos psicosociales negativos que cabe identificar con la perspicacia con que Goffman puso en evidencia los del internamiento en instituciones totales. En un plano meramente descriptivo, destacan los siguientes: dilución de fronteras espaciales entre los mundos laboral y no laboral, colonización laboral de tiempos no laborales (como los tradicionalmente dedicados al ocio y a la vida privada y familiar) y confusión de relaciones sociales, familiares y laborales. Estos efectos se unen a otros característicos de la era del hipercapitalismo neoliberal, al que se le atribuye la erosión de la calidad de vida laboral en numerosos aspectos: la individualización de las relaciones laborales, la precarización temporal de los contratos de trabajo flexible, la exigencia de actualización permanente en competencias digitales y el incremento cuantitativo y cualitativo de la demanda cognitiva, social, comunicacional y emocional de trabajo, el desequilibrio creciente entre demandas y recursos laborales, la sobrecarga y el sobretiempo de un trabajo que se debe realizar bajo el signo de la presión, la intensidad, la prisa, la velocidad, la aceleración

y la urgencia, etc. (Aubert, 2003; Blanch, 2020; Duxbury, Lyons & Higgins, 2008; Rosa, 2003; 2010; Szollos, 2009). El gran experimento sociocultural del teletrabajo desde casa está reconfigurando no solo los entornos laboral, familiar y social; sino también la relación de lo público con lo privado y también el espacio y el tiempo cotidianos. De la semana de 40 horas laborales se está pasando de hecho, casi sin debate político, a la semana de trabajo 7/24.

En suma, el teletrabajo en casa supone una metamorfosis del ecosistema laboral que obliga a reactualizar los saberes, las políticas y las estrategias con respecto al tiempo de trabajo que, a lo largo del último siglo, ha sido un tema central de debate y de regulación por la Organización Internacional del Trabajo, en el seno de la cual se han elaborado numerosos convenios sobre los derechos laborales concernientes al tiempo de trabajo. Algunos de ellos, como los concernientes a la “conciliación” o “balance” trabajo-vida-familia, han quedado ya obsoletos. Con la entrada al milenio, la OIT viene llamando la atención sobre el problema del déficit de “tiempo de trabajo decente” (Boulin et al., 2006), que, con el paso de los años, se hace más acuciante.

DISCUSIÓN

A lo largo de la modernidad, el tiempo de trabajo ha ido regulando el orden social y estructurando la vida cotidiana de las personas trabajadoras. Además de estas funciones social y psicológicamente estructurantes (Elías, 1989; Jahoda, 1982), el tiempo dedicado al trabajo tiene efectos económicos sobre el nivel y sobre la calidad de vida de la gente: Adam Smith (1776), en su *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de*

las naciones, sostuvo, en la línea de Franklin (1739), que la máxima fuente de riqueza de una nación no consiste en sus recursos naturales, sino en el tiempo que sus ciudadanos dedican al trabajo. En contrapartida, la antropología económica de Sahlins (1972) y de Suzman (2017; 2020; 2021), en la línea epicureísta que adoptó el poeta latino Horatius (2005), abona más bien la tesis de que la riqueza de un pueblo radica en el tiempo que dedica a vivir. Ambas proposiciones tienen fundamento en la realidad, al referirse principalmente a dimensiones distintas de la existencia humana: la económica-material y la del estilo de vida elegido.

En el texto, se ha descrito el abierto contraste entre dos formas de comprender el espaciotiempo ideal para el desarrollo humano: el punto de vista epicúreo-horaciano, que invita a vivir intensamente el presente en un contexto básicamente no laboral, y el trabajismo impulsado por Franklin y Smith, que propone dedicar el máximo tiempo al trabajo, como medio para el desarrollo de las personas, las familias y los pueblos. En el actual contexto de tendencia al sobretrabajo y al sobre tiempo (*overwork, overtime*), Quazi (2013) señala el presentismo (*presenteeism*, esa tendencia a valorar tanto el espaciotiempo de trabajo que induce a ir a trabajar incluso estando enfermo) como un “costo invisible” no solamente para las personas, sino también para las mismas organizaciones.

El enunciado del título de este papel apunta a que el espaciotiempo del teletrabajo es un desafío para la calidad de vida laboral. Las teorías sobre el carácter estructurante y regulador del tiempo de trabajo resultaron especialmente válidas para el sistema fordista, caracterizado por la solidez, estabilidad, linealidad y continuidad de las estructuras colectivas, estandariza-

ción de calendario, jornada y horario laboral, etc.). En la era del fordismo, existió una nítida distinción entre el espacio laboral y el ámbito doméstico y privado que, a su vez, facilitó la desconexión entre el tiempo de trabajo y el no laboral o, como mínimo, la negociación de las formas de conciliación entre estos tiempos, vividos en espacios netamente diferenciados.

La transición hacia el posfordismo, impulsada por una variada y compleja gama de vectores interrelacionados, como la globalización neoliberal y la desregulación de las relaciones laborales en el capitalismo flexible, las políticas de confinamiento en tiempos Covid, las oportunidades de trabajo en red gracias a internet y las plataformas virtuales, la digitalización de todo tipo de información, la virtualización de procesos, el desarrollo de las TIC y de la robotización, etc., se ha traducido en una paradójica “temporalización” del tiempo de trabajo, que aumenta su precariedad y disminuye su calidad.

CONCLUSIÓN

De la mano de la metáfora de los estadios del reloj, se han descrito algunas de las importantes transformaciones del entorno laboral operadas desde la era de la agricultura, dominada por el reloj de sol, pasando por la de la revolución moderna-industrial, simbolizada por la medida del tiempo de trabajo por el reloj analógico, hasta la era de la información y la digitalización. Casi nadie pone en entredicho que la vertiente tecnológica de esta evolución tiene un signo positivo, por su contribución sustantiva a la mejora no solo de las condiciones de trabajo, sino también de las de la vida humana en general. En el otro plato de la balanza, se ha registrado la tendencia negativa a la extensión e intensificación del tiempo de trabajo que, alejándose de los parámetros de

la naturaleza, apunta hacia un desequilibrio creciente entre las demandas y los recursos laborales. Este desbalance, en forma de sobrecarga y de sobretiempos crónicos de trabajo, viene siendo reconocido por la psicología de la organización y del trabajo de las últimas cuatro décadas como caldo de cultivo del *burnout* e incluso de *karoshi*, como advirtieron hace ya tiempo Michie & Cockcroft (1996) y Nishiyama & Johnson (1997) y documentó el mismo Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar japonés (Japan, 2011; 2012).

A las puertas de la posmodernidad, el mundo entró en una compleja crisis de transición entre milenios, ante un nuevo escenario caracterizando en términos de *Sociedad del Riesgo* (Beck, 1992) y de *Sociedad del Riesgo Global* (Beck, 2002). A la vista de la radical reconfiguración del mundo contemporáneo, no solo en los planos económico, tecnológico y sociocultural; sino también en el biosférico, Ulrich Beck (2017) reconceptualizó esa transformación en términos de *metamorfosis*. Según él, el mundo se enfrenta actualmente a *desafíos metamórficos* que no pueden ser reducidos a simples manifestaciones de *cambios* y *crisis* periódicos y casi cíclicos que viene experimentando la humanidad, especialmente a lo largo de los últimos siglos, sino de una especie de metacambio metamórfico, equiparable al salto cualitativo de la larva a la mariposa. El sociólogo alemán sostuvo los conocimientos adquiridos y acumulados sobre el mundo de la oruga no bastan para afrontar los desafíos que plantea el entorno vital de la mariposa. ¿Hasta qué punto esta tesis resulta también aplicable a los saberes sobre el trabajo temporal y espacialmente situado? Lo que actualmente se viene pensando y hablando sobre el trabajo del pasado mundo de la

oruga ¿contiene las claves para la comprensión del trabajo futuro de la mariposa?

La doble perspectiva evolucionista presentada, la transición del epicureísmo al trabajismo y la del reloj de sol al digital proporciona argumentos de varios tipos para dar una respuesta informada a la cuestión latente en todo este *paper*: la reconfiguración contemporánea del espaciotiempo laboral ¿avanza en una dirección progresiva, regresiva o circular? ¿Cuánto incluye de amenaza y cuánto de oportunidad para el desarrollo humano y para la mejora de la calidad de vida laboral? Son preguntas que no admiten respuestas simples ni fáciles; pero que no por ello deben dejar de plantearse los responsables de políticas públicas de empleo.

Declaración de conflicto de interés

No se declara ningún conflicto de interés.

Reconocimientos:

El texto incluye, condensa y desarrolla ideas vertidas por el autor en la Conferencia El espacio-tiempo del trabajo digital. Un agujero negro para la calidad de vida laboral, que impartió el 3 de noviembre de 2020 en el Seminario Internacional II EIFA POT, organizado conjuntamente por las Universidades UNIVALLE-Cali, Colombia & UFBA, Bahia, Brasil.

REFERENCIAS

- Agustín de Hipona (397) *Confesiones*. <http://www.diocesisdecanarias.es/pdf/confesionessanagustin.pdf>
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence: La société malade du temps*. Flammarion.
- Beck, U. (2017). *La metamorfosis del mundo*. Paidós.
- Beck, U. (2002). *La Sociedad del Riesgo Global*. Siglo XXI.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage.
- Blanch, J. M. (2020). Being business, una emergente maladie du siècle. In M.C. Ferreira & J.T.R. Falcão (Coords.). *Intensificação, Precarização, Esvaziamento do Trabalho e Margens de Enfrentamento*. (pp. 21-49). EDUFERN.
- Boulin, J.-Y. (ed.). (2006). *Decent Working Time. New trends, new Issues*. International Labour Office, http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WC-MS_071859/lang--en/index.htm
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp0630a>
- Castells, M. (1997). *La Era de la Información. Vol.1 La Sociedad Red*. Alianza.
- Castells, M. (2000). Toward a sociology of the network society. *Contemporary Sociology*, 29(5), 693-699.
- 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* (pp. 125-140). Academic Press.
- Elias, N. (1989). *Sobre el tiempo*. Fondo de Cultura Económica.
- EU OSHA (2007). *Riesgos emergentes*. Observatorio Europeo de Riesgos. <http://www.osha.europa.eu>
- EUROFOUND (2016). Sixth European Working Conditions Survey Overview report. Publications Office of the European Union. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Foucault, M. (1966). *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*. Siglo XXI
- Franklin, B. (1739). *Poor Richard Almanack*. New Printing Office.
- Galbraith, J. K. (1958). *The Affluent Society*. Houghton Mifflin Co.
- Goffman, E. (1961). *Internados*, Amorrortu.
- Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus: breve historia del mañana*. Debate,
- Hawking, S. (1988). *Historia del tiempo*. Crítica.
- Horatius (2005). *Epodos y odas. Libro de Horacio*. Alianza Editorial,
- Jahoda, M. (1982). *Empleo y desempleo. Un análisis psicosociológico*. Morata.
- Japan (2011). *Survey of work-related diseases*. Ministry of Health, Labour & Welfare. www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei
- Japan (2012). *Occupational disease recognition of mental disorders*. Ministry of Health, Labour & Welfare. www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/gyomu.htm
- Michie, S.; Cockcroft, A. (1996). Overwork can kill. *British Medical Journal*, 312, 921-922.
- Nishiyama, K.; Johnson, J. V. (1997). Karoshi: death from overwork. Occupational Health Consequences of Japanese production management. *International Journal of Health Services*, 27, 625-641.
- Pancorbo, L. (2002), Laponia, Fuegos de zorro. *El Mundo Viajes*, enero de 2002. <https://www.elmundo.es/viajes/2002/V104/V104-16.html>
- Quazi H. (2013). *Presenteeism: the invisible cost to organizations*. Palgrave-Macmillan.
- Rosa, H. (2003). Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, 10(1), 3-33.
- Rosa, H. (2010). *Alienation and Acceleration. Towards a Critical Theory of Late- Modern Temporality*. NSU Press.
- Sagan, C. (1982). *Cosmos*. Planeta.

- Sagan, C. (1994). *Un punto azul pálido Una visión del futuro humano en el espacio*. Horus. 2017 <https://astroaventura.net/wp-content/uploads/2020/09/Un-Punto-Azul-Palido.pdf>
- Sahlins, M. (1972). *Economía de la Edad de Piedra*. Akal. 1987.
- Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. FCE, 1958.
- Suzman, J. (2021). *Work: A Deep History, from the Stone Age to the Age of Robots*. Bloomsbury Circus
- Suzman, J. (2017). *Affluence Without Abundance: The Disappearing World of the Bushmen*. Bloomsbury Publishing
- Suzman, J. (2020). *Work. A history of how we spend our time*. Bloomsbury Publishing
- Tomlinson, J. (2007). *The Culture of Speed: The Coming of Immediacy*. Sage.
- Ulferts, H.; Korunka, C. H.; Kubicek, B. (2013). Acceleration in working life: An empirical test of a sociological framework. *Time & Society*, 22(2), 161-185.
- Szollos, A. (2009). Toward a psychology of chronic time pressure. *Time & Society*, 18(2/3), 332-350.

DE LOS ERRORES Y HORRORES DE LA PSICOLOGÍA EN EL TRABAJO A LA GEOPOLÍTICA DE SUS DISCURSOS Y PRACTICAS

FROM THE ERRORS AND HORRORS OF PSYCHOLOGY AT WORK TO THE GEOPOLITICS OF ITS DISCOURSES AND PRACTICES

HERNÁN CAMILO PULIDO MARTÍNEZ

Pontificia Universidad Javeriana

*Autor de correspondencia
cpulido@javeriana.edu.co

A la luz de las propuestas para examinar a la psicología más allá de los límites disciplinares, en este artículo se considera la relación que la psicología ha establecido con el mundo del trabajo. En primer lugar, se describen algunos elementos centrales de estas formas de conducir el análisis crítico; enseguida, se ponen en perspectiva las objeciones habituales que desde hace años se le formulan a psicología industrial - organizacional, así como se consideran las propuestas que se constituyen en contra-psicologías a la luz del proyecto constante de mejoramiento de esta disciplina. Por último, se sugieren algunas alternativas que deben continuar desarrollándose como posibilidades que tiene la crítica a la psicología cuando se asume como un asunto internacional en donde se presentan países productores y consumidores de objetos psicológicos.

Palabras clave: Psicología del trabajo; Psicología Crítica; Psicología industrial-organizacional; Trabajo

In light of the proposals to examine psychology beyond its disciplinary limits, this article considers the relationship psychology establishes with the world of work. First of all, this article describes some central elements of these ways of conducting critical analysis. Common objections that are formulated to industrial/organizational psychology are put into perspective. Additionally, proposals that are constituted in counter-psychologies are analyzed. Finally, some alternatives are suggested that should continue to be developed as possibilities that psychological criticism allows for when academic issues are framed internationally and countries assumed as producers and consumers of psychological objects.

Keywords: Work psychology, critical psychology, industrial-organizational psychology, telework

LA PSICOLOGÍA ES MÁS QUE LA PUREZA DE UNA DISCIPLINA

En la literatura crítica de diversas maneras ha sido propuesto que la psicología es más que aquello que corrientemente ocurre en las universidades. Aun cuando estos ámbitos educativos son reconocidos como espacios privilegiados en donde tiene lugar la circulación, la producción, la apropiación y la réplica de los conocimientos y prácticas que hacen parte de esta disciplina, contemporáneamente, se han formulado una serie de perspectivas que señalan que la psicología es mucho más que eso que ocurre dentro de los claustros universitarios.

En estas perspectivas los investigadores, por ejemplo, han traído herramientas utilizadas en disciplinas cercanas como la antropología para señalar que la psicología es aquello que los psicólogos hacen (Pulido-Martínez & Jaraba-Barrios, 2017). En esta línea, el análisis ubica en la cotidianidad el lugar que tiene y las operaciones que se llevan a cabo en la práctica psicológica, e igualmente, se pone de presente que la psicología no está solamente referida a las intenciones y acciones que se desprenden de las instituciones de educación superior. Desde aquí en gran medida lo que se considera en un preciso momento como psicología está vinculado con el complejo accionar profesional de los psicólogos en la sociedad (Pulido-Martínez & Jaraba-Barrios, 2017).

Paralelamente, los investigadores han abierto la posibilidad de conducir estudios utilizando nociones como aquella del “complejo psi” (Rose, 1985; Ingleby, 1985; Pulido-Martínez, 2014). Aquí, con base en herramientas que provienen, principalmente, de la psicología crítica y de los estudios sociales de la ciencia, se consideran los muy heterogéneos elementos y las muy variadas relaciones establecidas, entre otros muchos

por, las editoriales, las organizaciones gremiales, los demandantes de psicología, los fondos financiadores de la investigación, las universidades, los congresos, la publicidad, las entidades regulatorias nacionales e internacionales, los cuales en su conjunto hacen posible a la constelación de disciplinas que tienen el prefijo “psi” (psiquiatría, psicoanálisis, psicología, psicopedagogía) o que también, pueden ser asociadas a estas disciplinas tanto por sus mezclas conceptuales, como por sus prácticas centradas en la administración y producción de la subjetividad.

Adicionalmente, los investigadores que se ocupan de la psicología han señalado la particular relación que esta disciplina tiene con el contexto en donde emerge. En el marco de la historia de la psicología los investigadores, entre otros temas, han considerado la continuidad que existe entre las concepciones culturales relativas a aquello que los seres humanos son y como deben portarse y, las propuestas que se formulan a estos mismos aspectos dentro de la disciplina psicológica (Danziger, 1997; Blanco-Trejo, 2002). En esta perspectiva, se ha señalado como a lo largo de los años, los términos y conceptos que han sido usados por la psicología provienen de la cultura promotora del individualismo vinculada con la modernidad tal como se presenta en las sociedades localizadas en el Atlántico norte (Danziger, 1997). Este es un proceso que señala como las formas populares de concebir a los seres humanos se apropian y transforman en los distintos modos de hacer investigación e intervención, de manera tal que son devueltas a los ámbitos públicos otorgándoles un estatus de cientificidad y permitiendo de este modo que se lleven a cabo una serie de acciones sobre aquellos a los que se describe (Rose, 1996).

Esquemáticamente referidas, estas manifestaciones del ejercicio crítico comparten la premisa de que la psicología es producto y productora de cultura (Ward, 2002). En esta calidad, cuando se traen para analizar la relación que la psicología ha establecido con el trabajo se abren nuevas posibilidades para pensar fenómenos que afectan al mundo laboral. A manera de ilustración se puede mencionar su utilidad para analizar a las psicologías leves que pululan en el mundo del trabajo. Este tipo de psicologías, tales como, el coaching, la programación neurolingüística, o la administración emocional, son leves en tanto, si bien constituyen propuestas para entender a los seres humanos en el trabajo, circulan en mucho por fuera de los cánones de la disciplina y de la departamentalización universitaria, a la vez componen comunidades en donde no necesariamente se requiere tener la formación que se demanda a los psicólogos para su ejercicio, pero sobre todo en razón de que la práctica que proponen dispone de una multiplicidad de elementos conceptuales y metodológicos que no necesariamente guardan una rigurosa coherencia. Estos ejemplos por tanto son privilegiados para considerar como la psicología es, como señala Blanco-Trejo (2002), mas aceptada por la resonancia cultural que tiene que por la científicidad que acarrea. En este sentido, los análisis que se pueden conducir desde las perspectivas señaladas no son solo vistos como maneras de alinear a los trabajadores, o como formas de producción de la subjetividad moderna, sino que formulan interrogantes que permiten mostrar un cierto “ethos” de los tiempos que corren inmersos en las prescripciones neoliberales y en el mundo psicologizado.

EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO

Cabe entonces preguntarse en relación con los modos del análisis crítico, ¿de qué se ocupan esas otras formas de considerar el lugar y las operaciones de la psicología en su relación con el trabajo cuando se enmarcan en los límites disciplinares? Las respuestas a esta pregunta permiten establecer las diferencias, alcances y limitaciones que tienen las propuestas, aquí ya señaladas, con otras formas de análisis que se han aplicado casi desde el momento mismo en que la psicología entró en contacto con los ámbitos laborales.

Entonces, para establecer los contrastes en las maneras de análisis se puede partir de las críticas que se le han formulado a la psicología industrial-organizacional. Vale anotar que compuesto en una mezcla entre las psicologías, humanista y de las diferencias, a la cual se le ha sumado hace relativamente poco la psicología de los riesgos se constituye el ciclo psicológico organizacional, del cual se afirma está conformado por los procesos de reclutamiento, retención y retiro de los trabajadores. Corrientemente, este ciclo tiene lugar en los ámbitos en donde todavía el trabajo regulado se hace presente, con el fin de poner en marcha un programa que busca que el trabajador este feliz, en y por el trabajo (Pulido-Martínez, García-Álvarez, Carvajal-Marín, & González-Ortiz, 2013). Esta manera de hacer psicología se propone un horizonte ético que se traduce en una serie de pautas metodológicas que privilegian la medición como base para alcanzar, satisfacción, eficiencia, control, productividad, prevención, movilidad social y protección psicosocial en los ámbitos en los que se labora.

Las críticas a esta relación que la psicología ha establecido con el trabajo se han focalizado en aquello que Couze Venn (1998) llamó los errores y horrores de esta

disciplina. Con respecto a los primeros se encuentran aquellas propuestas que quieren mejorar a la psicología industrial-organizacional por medio de *enmendar* sus errores. En relación con los segundos, la crítica se dirige a formular otras psicologías que se asumen mejores en la medida en que *superan* los horrores de las prácticas y conocimientos psicológicos hegemónicos.

En el primer grupo, las propuestas señalan los problemas y las soluciones para hacer el conocimiento y las prácticas de la psicología industrial-organizacional más, certeras, científicas, eficaces, históricas, democráticas y/o conceptuales. Se asume que si se consiguen estos objetivos de perfeccionamiento los procesos de gestión permitirán solventar los malestares del trabajo y, por ende, llevarán a que se alcance el programa de satisfacción laboral propuesto por la psicología. Estas críticas de distinto talante señalan, por ejemplo, la debilidad teórica de la psicología industrial-organizacional, la cual al no poseer una serie de conceptos que permitan pensar el trabajo, más allá de las demandas coyunturales que realiza la gerencia de las organizaciones, se halla en una encrucijada, puesto que interviene sin realmente comprender las relaciones de laborales. Por tal motivo una psicología mejorada debe apropiarse, o proponer conceptos que le permitan dar buena cuenta de sus carencias estructurales (Fernandez-Rios, 1995; García-Ramos, Díaz-Juarbe, & Santiago-Estrada, 2013). Igualmente, dentro del programa de mejoramiento, también, se ha propuesto que la psicología debe construir una identidad local si quiere llevarse a cabo de una mejor manera. Para lograr este objetivo se recomienda volver sobre aspectos que no han estado suficientemente considerados, tales como la reconstrucción de su propia historia. De esta forma se asume que se podrán analizar

las condiciones diferenciales que implica, entre otros, la apropiación de este conocimiento en condiciones de periferia (Porrás-Velázquez, 2016). También, para hacer más certera a la psicología industrial-organizacional, las críticas proponen examinar prácticas que corrientemente tienen lugar en los ámbitos laborales y reconocer que se tienen mejores alternativas que aquellas habitualmente usadas. Se espera que, de este modo, puedan facilitarse mejores predicciones con respecto al desempeño de los trabajadores (Montmollin, 2004).

Ahora bien, todas estas y muchas otras objeciones formuladas a la psicología hegemónica y a su programa de mejoramiento han sido objeto de reflexión en cuanto a su potencial crítico y transformador (Pulido-Martínez & Burbano-Valente, 2021). A este respecto, se puede señalar que no parecen presentarse cambios *substanciales* en el accionar psicológico organizacional debido al tipo de ejercicios críticos descritos. Por el contrario, la empresa psicológica sigue su camino indemne sin detenerse a reflexionar sobre su papel político y cultural (Pulido-Martínez & Burbano-Valente, 2021). Esta situación puede atribuirse a la manera particular en que la psicología se renueva constantemente sin mayores discusiones. Esto significa, en términos prácticos, que las intervenciones psicológicas radican su éxito en el fracaso que conlleva el programa de mejoramiento. En la manera descrita por Abrahamson (1996), el fracaso constante del accionar psicológico en el trabajo siempre da lugar a una nueva serie, o una nueva moda, de intervenciones del mismo corte. De este modo, con el apoyo de las gerencias, siempre esperanzadas en soluciones psicológicas a los problemas del trabajo, se renuevan las formulaciones de la psicología, sin tocar las relaciones sociales de clase que están presentes en los ámbitos

en donde se labora. La dinámica de renovación-fracaso, adicionalmente, hace referencia al carácter de las intervenciones psicológicas, ya señalado por Braverman (1974). Este carácter significa que este tipo de intervenciones no van más allá de ser ornamentos que, por supuesto, no sirven para resolver problemas de fondo del mundo laboral. Se deriva de aquí que las estrategias psicológicas que se aplican en la cotidianidad, por los objetivos que se proponen y por la subyacente carencia de conceptos que las componen, de una u otra forma trivializan el trabajo. Los indicios que permiten ratificar este tipo de afirmaciones provienen, sin ir más lejos, de las crisis de las organizaciones, en donde en muchos casos los psicólogos pueden ser suspendidos en cualquier momento, sin que con esto se incurra en daños mayores, ni mucho menos cruciales para la producción. Si esta situación se da como posible esta debida a que los problemas centrales del trabajo permanecen sin considerar. En efecto, en el accionar psicológico los problemas centrales del trabajo se ponen entre paréntesis al considerarlos solamente como contexto en donde tienen lugar fenómenos psicológicos y no como parte constitutiva de estos (Prilleltensky, 1994; Bernardo, Oliveira, Sousa, & Sousa, 2017; Pulido-Martinez & Sato, 2013).

En el segundo grupo, el programa de mejoramiento cobija posiciones que buscan dar buena cuenta de los horrores que conlleva la psicología industrial organizacional. Plantear una psicología alternativa, o lo que es lo mismo una psicología diferencial es el camino aquí escogido. El proyecto de mejoramiento así asume que se debe constituir otro tipo de psicología en una relación de negativo y positivo, como señala Parker (2007), para hacer una cierta higiene de la disciplina. En esta

posición de negativo y positivo, estas psicologías de diferentes formas se afianzan al señalar y subsanar los horrores de la psicología hegemónica por: lo que son que ella no es, o lo que es lo mismo, por lo que no son, que esa psicología si es. De este modo, se constituyen en contra-psicologías en la medida en que entran en competencia en el campo psi con el fin de mostrarse más pertinentes para el mundo del trabajo al superar los horrores de la psicología hegemónica.

A manera de ilustración, en el caso afirmativo todas estas psicologías "otras" señalan que parten de considerar las condiciones laborales objetivas como eje de sus reflexiones. Cimentan así una posición política frente al trabajo y una intención transformadora enfrente de las relaciones laborales. Aquí entonces señalan que se constituyen en maneras de hacer psicología que sí asumen referentes conceptuales fuertes y, para esto recurren a la apropiación de múltiples herramientas provenientes de: primero, distintos campos, tales como: clase social, flexibilización, precarización, desindustrialización, desempleo, biopolítica, gobierno, decolonialidad, como también de, segundo, otras ramas de la disciplina y de campos cercanos, como subjetividad, identidad, salud laboral y psicologización (Fardella, 2020; Sisto, 2009; Soto Roy, 2008; Stecher & Soto Roy, 2019). Asimismo estas contra-psicologías reafirman lo que son, por contraposición a la psicología hegemónica, al señalar también su compromiso con los trabajadores, al considerar formas de trabajo muy propias de los países periféricos como la informalidad, el rebusque y el trabajo doméstico (Chalfin-Coutinho, Rosado-Maders, Back-Westrupp, & Tavares-D'Avila, 2018; Sato, 2007), así como por sus raíces ontológicas en marcos conceptuales locales y universales críticos (Bernardo,

Oliveira, Sousa, & Sousa, 2017). En el segundo caso, las contra-psicologías señalan lo que no son al ubicarse por fuera de los intereses de la gerencia. Definitivamente no son pro-gerenciales, más bien procuran el trabajo con los sindicatos (Chalfin Coutinho, Bernardo, & Sato, 2017). En esta línea, no tienen como intención última hacer contribuciones a los departamentos de recursos humanos. No responden a preguntas por cómo hacer para administrar mejor. Tampoco siguen necesariamente metodologías psicométricas aun cuando no las rechazan. En esta relación con la psicología hegemónica, en términos generales, las contra psicologías se preguntan no por cómo administrar mejor, sino por qué sentido tiene laborar en las condiciones en las que se lleva a cabo el trabajo contemporáneamente.

EL GOBIERNO PSICOLÓGICO DEL TRABAJO

Todavía se encuentra otra forma del ejercicio crítico, en la cual más que considerarse divisiones entre buenas y malas psicologías, se procura hacer un análisis de conjunto más allá de las proclamadas guerras de la psicología en las que, por ejemplo, se han atrincherado de un lado científicos sociales y psicólogos de corte marxista, que acusan a otros psicólogos de corte más convencional de ser “servidores del poder”, ideólogos del capitalismo, “activistas” más que psicólogos y demás epítetos de este estilo (Baritz, 1960).

En esta manera de examinar el lugar y las operaciones de la psicología, el mundo del trabajo ha tenido un lugar preponderante. Muestra de esto son los estudios genealógicos conducidos por Wendy Hollway (1991); Nikolas Rose (1999); Valerie Walkerdine (2005); Laura Townley (1994). Estas investigaciones se concentran en examinar las maneras en las cuales la psicología ha

establecido una relación con el mundo del trabajo, sin perseguir o sin tener como objetivo hacer una mejor, o una nueva psicología. Más bien se trata de considerar, en una perspectiva que examina el pasado, como han sido posibles, la psicología como práctica moderna y la producción o construcción de los trabajadores como entidades psicológicas que laboran.

Se presenta entonces una forma de examinar a la psicología en donde esta, como sugiere Loredo-Narciandi (2019), “importa más por lo que hace que por lo que dice que hace”. En otras palabras, la psicología interesa más para su estudio por las prácticas que se llevan a cabo con, y por medio de ella, que por aquello que idealmente propone como disciplina académica. Desde esta perspectiva la psicología en el mundo del trabajo resulta crucial puesto que permite dar cuenta, tanto de las formas y las razones en las que se ha llevado a cabo el disciplinamiento del trabajador, como de las acciones que toman como vehículo a la psicología para implantar determinadas racionalidades políticas, y como no señalarlo, también por su participación en la forma particular en la cual se configura el sujeto que está acorde con las formas de organizar la producción capitalista (Janz & Van Drunen, 2004; Crespo-Suarez & Serrano-Pascual, 2011; Rose 1999; Pulido-Martinez, 2007).

De manera muy general, en esta perspectiva crítica se argumenta que la proliferación de la psicología en el trabajo es tan alta que en la actualidad no existe teoría administrativa del trabajo que no tenga subyacente algún tipo de psicología (Hollway, 1991). En esta condición, los discursos y prácticas de corte psicológico se constituyen tanto, en una forma de definir como de solucionar aquello que resulte problemático en el trabajo. Así, como también se convierten en una manera de

prescribir los modos de ser y de estar de manera adecuada en los ámbitos laborales (Hollway, 1991; Miller & Rose, 1990; Bergstrom & Knights, 2006). De acuerdo con las prescripciones hechas en clave psicológica, los trabajadores en su conjunto e individualmente se relacionan consigo mismos, entre sí y con las autoridades que los regulan. Esto se puede gracias a la serie de conocimientos que se obtienen a través de los estudios que se ocupan de los mismos trabajadores. Los datos que ellos aportan pasan por la lente de alguna de las psicologías, y con este conocimiento distintos tipos de autoridades pueden llevar a cabo intervenciones sobre los trabajadores ahora con el respaldo del aparato científico. Empero también los trabajadores pueden, o mejor, se les propone que deben, ejercer acciones sobre su interioridad a través de la aplicación de las tecnologías psicológicas que tienen ampliamente disponibles (Rose, 1996; 1999; 2015).

El examen de la relación de la psicología con el trabajo desde la perspectiva del gobierno psicológico del mundo laboral ha sido criticado por tener un carácter un tanto universalista y monolítico (Pulido-Martinez & Sato, 2013). Esto ocurre entre otras cuando los estudios hacen énfasis en que la psicología es fundamentalmente el vehículo privilegiado para el ejercicio de la racionalidad asociada al gobierno de las sociedades liberales avanzadas (Rose, 1996; 1999). En efecto, los trabajos genealógicos que se han ocupado de examinar las condiciones en las que emergió la psicología se han conducido en su mayoría en los países del Atlántico norte (Rose, 1985; 1999; 2015; Hollway, 1999), el resto del mundo como suele ocurrir, aunque cada vez con menor frecuencia, no está significativamente considerado.

A este respecto, resulta conveniente aquí anotar que, desde hace ya más de una década, los investigadores han puesto de presente que la relación de la psicología con las racionalidades de gobierno no está exclusiva, ni necesariamente, vinculada con el neoliberalismo (Brock, 2006). Habría a este respecto otras racionalidades distintas en sistemas políticos y en lugares específicos en donde también se hace presente la psicología, en los que sin embargo, no imperan estas ideas (Louw, 2006; Egbigian, Killen, & Leunberger, 2007).

DE VUELTA A LAS PERSPECTIVAS AMPLIAS

Ahora bien, después de considerar aquello de lo que se ocupan las formas de examinar a la psicología centradas en el proyecto de mejoramiento y en el gobierno psicológico del mundo laboral, es el momento de hacer algunos contrastes con las maneras más amplias del ejercicio crítico en relación con la psicología en el trabajo, así como de señalar algunas posibilidades que estas tienen para los lugares en donde los objetos psicológicos llegan como producto importado (Staeuble, 2003; 2005).

Se debe considerar que las diferencias entre el proyecto de mejoramiento y las críticas que van más allá de aquello que se hace en las facultades de psicología son de distinto orden en referencia a los análisis que provocan. Los distintos niveles del ejercicio crítico que producen no necesariamente implican invalidaciones, superaciones o reemplazos de unos por otros, sino que más bien, con las debidas precauciones, pueden resultar complementarios al utilizarse como herramientas para analizar de distintas formas el puesto que tiene y las operaciones que se llevan a cabo gracias a que la psicología se hace presente. Quizás una de las mayores

ventajas que tienen las perspectivas amplias de criticar a la psicología para los países que se encuentran en la periferia tiene que ver, precisamente, con las implicaciones de lugar que estas maneras de análisis permiten, las cuales no tienen suficiente consideración, más allá de asuntos de adaptación y pertinencia, cuando se trata de examinar a la psicología desde los proyectos de mejoramiento.

Si el análisis se extiende más allá de las fronteras disciplinares y académicas, se recupera el lugar idiosincrático de la psicología en los distintos países “periféricos”. Este lugar puede entonces ser considerado en términos de simultaneidad y de complementariedad y no solamente como extensión de lo que ocurre, o ha ocurrido, en los países metropolitanos (Pulido-Martínez, 2017).

Al traducir esta posibilidad en referencia al complejo psi es posible establecer la necesidad de considerar la intrincada red de relaciones que hace posible a la psicología en el conjunto global. Por ejemplo, se abren preguntas por las maneras en las cuales se ejerce el gobierno psicológico del trabajo al nivel internacional a partir de las prácticas psicológicas facilitadas por las empresas de consultoría en Recursos Humanos. Las empresas de consultoría internacionales movilizan los productos diseñados en sus casas matrices hacia empresas nacionales y multinacionales alrededor del mundo. Estas estrategias se encuentran con los otros elementos del complejo psi locales que han de antemano constituido el terreno arado para que las propuestas psicológicas tengan, o no tengan, resonancia cultural.

La homogenización global de la fuerza laboral, por medio de las prácticas y discursos de corte psicológico, es una de las consecuencias que de este proceso particular se deriva. Esta unificación de los trabajadores ocurre

en lo cotidiano de los ámbitos laborales, puesto que es allí en donde se plantea y se lleva a cabo la constitución de un tipo de subjetividad psicologizada destinada a facilitar el gobierno o la administración del trabajo en clave supranacional. Si este es un hecho que se constata en la realidad, los estudios entonces tendrían que hacer consideraciones para genealogizar el complejo psi en perspectivas más amplias que podrían ser nacionales y regionales, e incluir las condiciones globales, en las cuales la psicología viaja y se particulariza localmente. Allí, este conocimiento y sus prácticas tanto contribuyen a construir determinados tipos de sujetos, como particularizan el proyecto de mejoramiento en maneras que buscan, entre otras, “adaptar y hacer pertinente” a la psicología en su relación con el trabajo, lejos de los ámbitos culturales y de los problemas laborales para los cuales emergió como solución (Castaño & Sánchez, 1978; Louw, 2006; Talak, 2006; Pulido-Martínez, 2017).

Recientemente, en esta forma de análisis han surgido preguntas por las posibles acciones afirmativas que se desprendan de los estudios genealógicos. Un ejemplo de estas preguntas se ha presentado con referencia al concepto de resiliencia en relación con su vinculación en la implantación de la racionalidad de gobierno liberal al nivel internacional. Si bien se constata que las autoridades hacen uso de estrategias basadas en la resiliencia, también los investigadores encuentran que en uso cotidiano aquellos intervenidos están en la capacidad de llevar a cabo procesos de resistencia basados en este tipo de conceptos Rose & Lentzos (2017). Parece entonces que se está en un momento en donde la exploración sugerida por Feeher (2007) resulta perentoria para el campo de la relación de la psicología con el trabajo. Es decir, el ejercicio crítico podría

contribuir a indagar por las posibilidades para hacer cara a las situaciones de gobierno globales y locales establecidas por la practica psicológica, el trabajo, la salud y la constitución de la subjetividad. Y para esta tarea se podría acudir a rescatar las recomendaciones que formuló uno de los investigadores más interesados en desnaturalizar al complejo psi, cuando señalaba que en el presente es central una actitud reformista (Castel, 2006). Esta actitud es el resultado de un compromiso con el pensamiento crítico, el cual se ocupa del orden social existente, y a la vez de la asunción de que este pensamiento tiene en sí mismo ciertas constricciones. En otras palabras, como ha sugerido O'Malley (2007), hay que considerar las mejores alternativas disponibles y viables a falta de tener la posibilidad de cambiar radicalmente la empresa psicológica universal.

Igualmente, con las perspectivas amplias del ejercicio crítico se permite repensar la geopolítica de la psicología en relación con el mundo del trabajo. Desde hace ya algunas décadas se empezó a considerar de manera diferencial el lugar y las operaciones de la psicología en distintos puntos del planeta. Se formularon unos mundos para describir el lugar y operaciones de la psicología en términos internacionales (Moghaddam, 1987; Moghaddam & Lee, 2006). Al menos cuatro mundos se han descrito en la literatura especializada. El primero compuesto por los países en donde se produce el conocimiento psicológico hegemónico, el cual con relación al trabajo se ubica, básicamente, en los Estados Unidos y se asocia con la psicología industrial-organizacional. El segundo mundo está compuesto por los países de Europa en donde se origina una psicología que compite, en muchas ocasiones con la producción de unas contra psicologías que como ya se señaló buscan reemplazar,

algún día, a la psicología dominante. El tercer mundo de la psicología se configura en referencia a los países en donde se apropia la psicología, por ejemplo, en forma de traducción, y de propuestas locales que tienen alcance nacional o a lo sumo regional. Por último, se encuentra el cuarto mundo que se constituye como una periferia de la periferia en donde están aquellos países que más que producir, reciben, consumen y adaptan a la psicología (Pulido-Martínez & Urbina-Barón, 2019).

Los mundos de la psicología implícitamente hacen referencia a la división internacional del trabajo en el mismísimo contorno de la producción, circulación y apropiación del conocimiento. De cierta forma esta división hace parte constitutiva del mundo académico de la psicología. Casi sobra anotar que los análisis sobre los mundos de la psicología se han preocupado inicialmente por las actividades que se llevan a cabo dentro de las Universidades, aunque esta situación no ha perdurado por mucho tiempo, puesto que resulta igual, o hasta más interesante el estudio de los mundos de la psicología cuando a aquellos se les considera a la luz de los lugares en donde se trabaja.

En relación con este punto, una forma derivada de considerar de manera crítica a la psicología asume que esta es fundamentalmente aquello que los psicólogos hacen. Se asume que los psicólogos fundamentalmente psicologizan el mundo laboral al llevar sus prácticas y discursos a los ámbitos institucionales y a organizaciones particulares. Aquí resulta útil seguir las propuestas desarrolladas por Gorbach & López Beltrán (2008), para afirmar por una parte que, en la medida en que la psicología tiene diferentes mundos, los psicólogos en los países en donde se produce la psicología son identificados como diseminadores de primer orden, ya

que estos profesionales aplican el conocimiento que se diseñó para las condiciones laborales imperantes en su sociedad. Y, por otra parte, para señalar que los profesionales en las regiones del tercer y el cuarto mundo de la psicología se ubican más bien en el lugar de diseminadores de segundo orden. Posición que no resulta peyorativa puesto que son ellos quienes en lo cotidiano de las organizaciones hacen las adaptaciones, replicas e hibridaciones para hacer pertinente a la psicología. En esta operación se hace a la psicología en la practica verdaderamente universal. Por supuesto este es un proceso muy complejo como lo muestran aproximaciones recientes a aquello que "hacen los psicólogos" (Pulido Martínez & Jaraba Barrios, 2017). Baste aquí señalar que, en el proceso de expansión diferencial, los psicólogos en las regiones en donde no se producen los objetos psicológicos tienen poca o ninguna posibilidad de definir los asuntos centrales de los que ocupará la disciplina. En esta condición a sus aportes se les considera generalmente como contribuciones nacionales, en muchos casos "exóticas" a las ciencias psi. Estos son pocos reconocimientos cuando es gracias a las actividades desarrolladas en la periferia, por estos diseminadores de segundo orden, que se lleva a cabo una cierta comprobación de la validez en lo cotidiano de las propuestas generadas en el primer y segundo mundos de la psicología (Pulido-Martínez & Urbina-Barón, 2019).

Para cerrar es oportuno recordar aquello que en 1978 señalaban Castaño y Sánchez, acerca de la importación acrítica de las estrategias psicológicas. Este par de investigadores sugerían, muy certeramente que, de muchas maneras, se reproduce la subordinación cultural, social e intelectual de los países que no producen psicología cuando reciben el producto psicológico sin

mayores consideraciones. Las perspectivas para el ejercicio critico aquí consideradas se constituyen en herramientas para alejarse de la empresa celebratoria que mira a la expansión de la psicología como un asunto exclusivamente de progreso, mejoramiento y modernización (Staeuble, 2003; 2005; Pulido-Martínez, 2007).

Declaración de conflicto de interés

No se declara ningún conflicto de interés.

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, B. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 1, 254-285.
- Baritz, L. (1960). *The servants of power a history of the use of social sciences in american industry*. Middletown: Wesleyan University Press.
- Bendassolli, P. F., & Da Rocha Falcao, J. T. (2013). Psicologia social do trabalho sujo: revendo conceitos e pensando em possibilidades teóricas para a agenda da psicologia no contexto de trabalho. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1153-1166. doi:10.11144/Javeriana.UPSY12-4.psts
- Bergstrom, O., & Knights, D. (2006). Organizational Discourse and Subjectivity. *Human Relations*, 59(3), 351-377.
- Bernardo, M. H., Oliveira, F., Sousa, H. A., & Sousa, C. C. (2017). Linhas paralelas: as distintas aproximacoes da psicologia em relacao ao trabalho. *Estudos en Psicologia [Campinas]*, 34(1), 15-24.
- Blanco-Trejo, F. (2002). *El Cultivo de la Mente: en Ensayo Hlstorico-Crítico sobre la Cultura Psicológica*. Madrid: A. Machado Libros, S. A.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New yourk: Monthly Review Press.
- Brock, A. (2006). Psychology and liberal democracy: A spurious connection? Em A. Brock, *Internationalizing the History of Psychology* (pp. 152-162). Nueva York: New York University Press.
- Castaño, D., & Sanchez, G. (1978). Problemas de la importacion de la tecnologia psicolaboral en los paises en desarrollo. *Revista Latinoamericana de Psicologia*, 10(1), 71-82.
- Castel, R. (2006). Critica social, radicalismo o reformismo politico. Em R. Castel, G. Redueles-Olmedo, J. Donzelot, & F. Alvarez.Uria, *Pensar y Resistir. La Sociologia Crítica despues de Foucault* (pp. 8-34). Mexico: Circulo de Bellas Artes.
- Chalfin-Coutinho, M., Bernardo, M. H., & Sato, L. (2017). *Psicologia Social do Trabalho*. Sao Paulo: Voces.
- Chalfin-Coutinho, M., Rosado-Maders, T., Back-Westrupp, M., & Tavares-D´Avila, G. (2018). Historia de uma Trabalhadora Domestica. *Athenea Digital*, 18(2), 1-19. doi:https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1940
- Crespo-Suarez, E., & Serrano-Pascual, A. (2011). Regulacion del Trabajo y el Gobierno de la Subjetividad. La Psicologizacion Politica del Trabajo. Em A. Ovejero, *Psicologia Social Critica* (pp. 246-263). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Danziger, K. (1997). *Naming the Mind. How Psychology Found its Language*. Londres : Sage.
- Egbigian, G., Killen, A., & Leunberger, C. (2007). Introduction. The self as a project: Politics and the human sciences in the twentieth century. *Osiris*, 22, 1-25.
- Fardella, C. (2020). Abrir la jaula de oro. La universidad managerial y sus sujetos. *Izquierdas*, 49, 2299-2320. Fonte: https://researchers.unab.cl/es/publications/abrir-la-jaula-de-oro-la-universidad-managerial-y-sus-sujetos
- Fassin, D. (2019). How is critique? Em D. Fassin, & B. E. Harcourt, *A Time for Critique* (pp. 36-51). New York: Columbia University Press.
- Feher, M. (2007). Self appreciation; or, the aspirations of human capital. *Public Culture*, 28(1), 21-41. doi:10.1215/08992363-2008-019
- Fernandez-Rios. (1995). La psicología organizacional en una encrucijada tecnologica y cultural. *Revista de Psicologia del Trabajo y las Organizaciones*, 11(31), 49-76.
- García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R. O., & Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la psicología Industrial-organizacional: Hacia una nueva psicología del trabajo y de las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 30(1 enero-abril), 146-176.
- Gorbach, F., & López Beltrán, C. S. (2008). *Saberes Locales. Ensayos sobre Historia de la Ciencia en America Latina*. Michoacan: El Colegio de MIchoacan.
- Hollway, W. (1991). *Work Psychology and organizational. Managing he individual at work*. Londres: Sage.

- Ingleby. (1985). Professionals as socializers: the `psy complex. *Research in Law, Deviance and Social Control.*, 7, 79-109.
- Janz, J., & Van Drunen, P. (2004). *A Social History of Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Louw, J. (2006). Creating subjectivity in unexpected places. Em A. Brock, *Internationalizing the History of Psychology* (pp. 16-33). New York: New York University Press.
- Moghaddam, F. (1987). Psychology in the three worlds: as reflected by the crisis in social psychology and the move toward indigenous psychology. *American Psychologist*, 42(10), 912-920.
- Moghaddam, F. M., & Lee, N. (2006). Double reification: The processes of universalizing psychology in the three worlds. Em A. Brock, *Internationalizing the History of Psychology* (pp. 163-182). Nueva York: New York University Press.
- Montmollin, M. d. (2004). *Los Psicofarsantes*. México: Siglo XXI.
- Parker, I. (2007). *Revolution in Psychology: Alienation to Emancipation*. Londres: Pluto Press.
- Peralta-Gómez, M. C., & Bernal, C. A. (2013). "No quiero que usted sea así". Macro y microdiscursos que posicionan a los sujetos laborales que trabajan en las calles de Bogotá. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1139-1157. doi:10.11144/Javeriana.UPSY12-4.nqqu
- Porras-Velaquez, N. R. (2016). Aproximaciones históricas a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia. *Interamerican Journal of Psychology*, 50(3), 317-329.
- Prilleltensky, I. (1994). *Morals and Politics of psychology*. Albany: State University of New York.
- Pulido-Martínez, H. C. (2017). De la expansión internacional de la psicología a la simultaneidad de procesos: o de la investigación sobre la subjetividad en el trabajo. Em D. Pavon-Cuellar, *Capitalismo y Psicología Crítica en Latinoamérica: Del sometimiento neocolonial a la emancipación de subjetividades emergentes* (pp. 243-264). México: Kanakil Editorial.
- Pulido-Martínez, H. C., & Jaraba-Barrios, B. A. (2017). Entre psicologías, prácticas y descentramientos: o de la constitución de la subjetividad de los psicólogos. *Psicoperspectivas*, 16(3), 99-109. doi:10.5027/psicoperspectivas-Vol16-Issue3-fulltext-1078
- Pulido-Martínez, H. C., & Urbina-Barón, A. M. (2019). Geopolíticas del conocimiento y riesgos psicosociales: reproduciendo la subordinación a través de las tesis de grado y postgrado. *Estudios en Psicología (Campinas)*, 28(1), 1-16. doi:10.7764/psykhe.27.2.1198
- Pulido-Martínez, H. C. (2007). Produciendo trabajadores modernos: Conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el Sur. *Universitas Psychologica*, 6(1), 27-37.
- Pulido-Martínez, H. C. (2014). Psy-Complex. Em T. Teo, *Encyclopedia of Critical Psychology* (pp. 1598-1599). Nueva York: Springer.
- Pulido-Martínez, H. C. (2017). De la expansión internacional de la psicología a la simultaneidad de procesos: o de la investigación sobre la subjetividad en el trabajo. Em D. Pavon-Cuellar, *Capitalismo y Psicología Crítica en América Latina: del Sometimiento Neocolonial a la emancipación de subjetividades emergentes* (pp. 243-264). México: Kanakil.
- Pulido-Martínez, H. C. (2019). Analysing the artefacts to produce an education of quality: from the disciple to the customer in a Colombian university. *Subjectivity*, 12(1), 352-370. doi:10.1057/s41286-019-00081-w
- Pulido-Martínez, H. C., & Burbano-Valente, J. (2020). La crítica a la psicología, trabajo y la pandemia de Covid-19. *Fractal. Revista de Psicología*, 3, 318-327. doi:10.22409/1984-0292/v3i3/45576
- Pulido-Martínez, H. C., & Burbano-Valente, J. (2021). El trabajo, la psicología y sus críticas en medio de la crisis pandémica. *Teoría y Crítica de la Psicología*, 16, 254-280.
- Pulido-Martínez, H. C., & Sato, L. (2013). ...Y entonces ¿esto de la crítica que es? *Universitas psychologica*, 12(4), 1355-1368.
- Pulido-Martínez, H. C., García-Alvarez, C. M., Carvajal-Marin, L. M., & González-Ortiz, I. D. (2013). Entre bendiciones y perjuicios. Mapeando el lugar y las operaciones de la psicología en relación el trabajo en el sector de la salud. Em O. Restrepo, *Ensamblando Estados. Proyecto ensamblado en Colombia* (pp. 355-370). Bogotá: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Rose, N. (1985). *The Psychological Complex*. Routledge: Londres.

- Rose, N. (1996). *Inventing ourselves. Psychology, power and regulation*. Londres: Sage.
- Rose, N. (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. Londres: Free Association Books.
- Rose, N. (2015). Governing the soul – a quarter of a century on. *Self & Society*, 1-3. doi:10.1080/03060497.2015.1053219
- Rose, N., & Lentzos, F. (2017). Making us resilient: Responsible citizens for uncertain times. Em S. Trnka, & C. Trundle, *Competing responsibilities. The ethics and politics of contemporary life* (pp. 27-48). Durham: Duke University Press.
- Sato, L. (2007). Procesos cotidianos de organizacao do trabalho na feira libre. *Psicologia e Sociedade*, 19(1), 95-102.
- Sisto, V. (2009). Cambios en el trabajo, identidad e inclusion social en Chile: Desafios para la investigación. *Universum*, 24(2), 192-216.
- Sisto, V. (2019). Managerialismo versus Prácticas Locales. La decolonización del discurso managerial desde la vida de la Escuela. *Cuadernos de Administración*, 32(58 enero - julio). doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-58.mvpl>
- Soto-Roy, A. (2008). *Flexibilidad Laboral y Subjetividades: Hacia una Comprension Psicossocial del Empleo Contemporaneo*. Santiago de Chile: LOM.
- Staeuble, I. (2003). De-centring Western Perspectives: Psychology and the Disciplinary Order in the First and third world. Em A. C. Brock, & W. Van Hoorn, *Rediscovering the History of Psychology: Essays Inspired by the Work of Kurt Dazinger* (pp. 183-206). New York: Kluwer academic/Plenum Publishers.
- Staeuble, I. (2005). The international expansion of psychology: cultural imperialism or chances for alternative cultures of knowledge. Em A. Gulerce, A. Hofmesiter, I. Staeuble, G. Saunders, & J. D. Kay, *Contemporary Theorizing in Psychology: Global Perspectives*. Concord, Ontario, Canada: Captus University Publications.
- Stecher, A., & Soto Roy, A. (2019). Crisis and transformation of occupational identities in three sectors (retail, mining, state): contributions to understanding workplace subjectivities in neoliberal Chile. *Subjectivity*, 12(4), 309-332. doi:10.1057/s41286-019-00080-x
- Talak, A. M. (2017). Congreso Interamericano de Psicología (Mérida, 2017). *Congreso Interamericano de Psicología*, (p. Ponencia). Merida.
- Townley, B. (1994). *Reframing Human Resources Management: Power, Ethics and the Subject at Work*. Londres: Sage.
- Venn, C. (1998). The subject of psychology. Em J. Henriques, W. U. Hollway, C. Venn, & V. Walkerdine, *Changing the Subject. Psychology, Social Regulation and Subjectivity* (pp. 119-152). Londres: Routledge.
- Walkerdine, V. (2005). Freedom, psychology and the neoliberal subject. *Soundings*, 25, 7-61.
- Ward, S. C. (2002). *Modernizing the Mind. Psychological Knowledge and the Remaking of Society*. Westport: Praeger.

¿LA ACTIVIDAD INTELECTUAL Y EL TRABAJO MANUAL IMPLICAN DISTINTOS VÍNCULOS LABORALES?

DO INTELLECTUAL ACTIVITY AND MANUAL WORK IMPLY DIFFERENT LINKS?

LIVIA DE OLIVEIRA BORGES

Universidad Federal de Minas
Gerais (UFMG), Brazil

* Autor de correspondencia:
liviadeoliveira@gmail.com

GEORGINA MARIA VÉRAS MOTTA

Universidad Federal de Minas
Gerais (UFMG), Brazil

CAMILA TEIXEIRA HELENO

Universidad Federal de los
Valles de Jequitinhonha y
Mucuri (UFVJM), Brazil

SABRINA CAVALCANTI BARROS

Universidad Federal de Río
Grande del Nuerte (UFRN),
Brazil

En el contexto de la oposición entre las actividades intelectuales y manuales, desarrollamos una investigación para comparar la intención de permanecer/abandonar la organización entre los profesores de Gestión de Recursos Humanos (GRH) y los obreros de la construcción. Aplicamos la Escala de Intenciones Conductuales de Permanencia en la Organización (EICPO) y un formulario sociodemográfico en 154 trabajadores de Belo Horizonte, siendo 77 profesores y 77 obreros. Aplicamos también entrevistas semiestructuradas a un pequeño número de participantes, explorando los argumentos de los participantes sobre dichas intenciones. Entre los profesores predominó la intención para abandonar, mientras que entre los obreros, la intención para permanecer. La diferencia entre las distribuciones fue estadísticamente significativa. Identificamos, sin embargo, una fragilidad de los vínculos con la organización para ambos grupos ocupacionales. Por un lado, las intenciones de permanecer/abandonar y los argumentos justificativos en sus similitudes y diferencias no corroboraron la esperada polarización entre el trabajo intelectual y el manual. Por otro, podemos entenderlas como un reflejo simultáneo del escenario económico actual del país y del perfil formativo de los dos colectivos, en el que los obreros tienen menos opciones de reinserción en el mercado, mientras que la formación de los profesores permite otras inserciones en el mercado y/o tener más de un empleo.

Palabras claves: trabajo intelectual, trabajo manual, intención de permanecer/abandonar, investigación comparativa.

In the context of contrasting intellectual and manual work, we developed research to compare the turnover intentions from the organization among Human Resource Management (HRM) teachers and building construction workers. We applied the Behavioral Intentions to Stay in the Organization Scale (BISOS) and a sociodemographic form in 154 workers in Belo Horizonte, 77 teachers and 77 construction workers. We also applied semi-structured interviews to a small number of participants, exploring the participants' arguments about these intentions. Among the teachers, there was a predominance of the intention to leave, whilst among the construction workers, the intention to stay. The difference between the distributions was statistically significant. We identified, however, a fragility of bonds with the organization for both occupational groups. On the one hand, the turnover intentions and the justifying arguments in their similarities and differences did not corroborate the expected polarization between intellectual and manual work. On the other hand, we can understand them as simultaneously reflecting the country's current economic scenario and the educational profile of the two groups, in which construction workers have fewer options for reinsertion into the market, while teachers' training enables other insertions into the market and/or having more than one job.

Keywords: intellectual work, manual work, turnover intentions, comparative research.

La cuarta revolución industrial se presenta al mundo y sus consecuencias se hacen visibles. Lejos de sostener la creencia de que las transformaciones tecnológicas – como las plataformas digitales de la llamada economía colaborativa (Sendler, 2018; Wan et al., 2015) – podrían superar las penurias del trabajo que marcaron el siglo XX, los estudiosos (por ejemplo, Abílio, 2021; Antunes, 2018, 2020; Braga, 2019; Garrido, 2006; Hewison, 2016; Slee, 2017; Standing, 2013) han prestado atención a la precarización y a sus amplias y diversas manifestaciones en la vida de los trabajadores. Ejemplos de ello son: los tipos de trabajo emergentes, como la uberización por aplicaciones y la *pejotização* (la transformación del trabajador individual en persona jurídica, cambiando la relación de trabajo en comercial) (Antunes, 2018; Souza & Borges, 2020); la desafiliación social (Castel, 1995/2008), reflejo de la pérdida de pertenencia al mercado laboral productivo, con implicaciones identitarias; y el aumento de la dualidad del mercado laboral, profundizando las desigualdades entre los trabajadores (Autor et al., 2006; Castells, 1996/2010; Goos et al., 2009; Kalleberg, 2016).

Concomitante a las transformaciones tecnológicas, recientemente se ha puesto de manifiesto la tendencia de rupturas dentro de las profesiones, en relación con la reducción de los puestos de trabajo, la devaluación social y la posible desaparición de algunas actividades ocupacionales (Frey & Osborne, 2017; Schwab, 2016; Susskind & Susskind, 2015). Desde otro punto de vista, la separación del trabajo entre las modalidades manual e intelectual, que se remonta a la antigüedad clásica (Anthony, 1977), sigue guiando las categorizaciones sociales en nuestros días, de modo que cada una de dichas categorías está asociada a expectativas y creencias sociales distintas.

En Brasil, probablemente la devaluación de las ocupaciones manuales sea influenciada por la herencia histórica y cultural de las relaciones de trabajo y sociales de la esclavitud (Schwarcz, 2019; Souza, 2017, 2018). Dicha influencia ha sido señalada como muy fuerte y persistente por Souza (2017, 2018) impidiendo incluso que las personas negras, descendientes de negros y pobres puedan ejercer y conquistar una plena ciudadanía. Hay probablemente una devaluación mutua entre razas y pobreza de un lado y ocupaciones manuales de otro. La persistencia de tal desvaloración se ha sustentado por una estructura sociopolítica y económica de mantención de la desigualdad (Cardoso, 2010; Schwarcz, 2019; Souza, 2017).

Además, durante el periodo de la II Revolución Industrial y/o del apogeo de la sociedad de bienestar en los países desarrollados, el principio gerencial taylorista de separación entre la concepción y la ejecución del trabajo (Neffa, 1990) ha reafirmado el desprestigio de las ocupaciones manuales, por la idea de ser ejecutables sin necesidad de utilizar ninguna reflexión y/o pensamiento, frente al primero, dotado de mayor estatus, aceptación social y mejor remuneración. A pesar de que en Brasil (como en otros países subdesarrollados y/o en desarrollo) nunca se vivió exactamente una sociedad de bienestar (Cardoso, 2010), la organización taylorista-fordista del trabajo influenció las organizaciones, incorporándose en el planeamiento y prácticas de trabajo. Probablemente, fortaleciendo una categorización que devalúa el trabajo manual y pesado que ya se asentaba en la citada herencia de la esclavitud.

Para ilustrar los efectos y la persistencia de los significados de tales categorizaciones, podemos mencionar a los obreros invirtiendo en la educación formal

de sus hijos para, entre otras cosas, liberarlos de las actividades manuales (Cardoso, 2010; Santos & Barros, 2011) cuando adentraren en el mercado, así como registramos conductas de los obreros intentando esconder, fuera del local de trabajo, su condición obrera (Borges & Peixoto, 2011; Santos & Barros, 2011). Los estilos de gestión surgidos a finales del siglo pasado, a su vez, prescribieron la reducción de las actividades repetitivas y la reapropiación del dominio del trabajador sobre todo el proceso de trabajo (Coriat, 1991/1993; Marglin, 1980). Sin embargo, autores como Gounet (1999) señalaron aumento de productividad, con más ventajas para las organizaciones que para los trabajadores, o sea, con más explotación. Otros estudiosos (por ejemplo, Autor et al., 2006; Castells, 2010; Frey & Osborne, 2017; Goos et al., 2009) han demostrado que la aplicación de estos métodos de gestión junto con las nuevas tecnologías informáticas, de comunicación y de procesamiento de datos, en el contexto económico neoliberal, ha posicionado los empleos de calidad por un lado y los empleos precarios, por otro. Según Hewison (2016), esta situación de polarización de la calidad de los empleos ha sido designada por los institucionalistas como mercado de trabajo dualista.

Esta visión es controvertida (Adamson & Roper, 2019; Kalleberg, 2016), ya que los resultados de varias encuestas varían según la ocupación, los tipos de capitalismo y países, entre otros aspectos. Por ejemplo, Sengupta et al. (2009) compararon los puestos de trabajo en los sectores de fabricación de alimentos y los puestos de trabajo en los sectores de los medios de comunicación. Descubrieron que, a pesar de los estereotipos, los primeros mantienen bajos salarios, pero una relativa autonomía, mientras que los segundos ofrecen autonomía, pero tienen altas exigencias de rendimiento y

bajos salarios. Los autores concluyen que los sectores encuestados no reproducen la polarización esperada. Otros autores (por ejemplo, Ansoleaga et al., 2015; Gonçalves et al, 2020; Hewison, 2016; Standing, 2013), a su vez, han señalado que la precariedad e intensificación del proceso productivo, junto a las evidencias de diversas formas de violencia en el trabajo, han afectado a diferentes ocupaciones. Es, por tanto, un fenómeno controvertido, complejo y multidimensional (Adamson & Roper, 2019).

En este escenario, nos preguntamos si polarizar los puestos de trabajo entre actividades manuales e intelectuales sigue siendo útil para distinguir la calidad del empleo, o si hay ilusiones en tales distinciones. Así pues, nos propusimos analizar cómo los trabajadores de actividades intelectuales – representados por los profesores de cursos superiores de Gestión de Recursos Humanos (GRH) – y los de actividades manuales – representados por los obreros de una empresa de construcción – se vinculan con sus trabajos y con las organizaciones empleadoras. Elegimos dichas ocupaciones por las características de las actividades principales que desarrollan (intelectuales frente a manuales) y por la oportunidad surgida de investigar sobre ellas. Exploramos, entonces, los vínculos con el trabajo teniendo en cuenta la intención de permanecer/abandonar (intención de *turnover*) y las justificaciones que los participantes presentan sobre dichas intenciones. La intención de permanecer/abandonar el trabajo o la organización (Holtom et al., 2008) se refiere a la predisposición consciente y deliberada de permanecer o abandonar el empleo en un futuro inminente. Por ello, la sección siguiente aborda los conceptos básicos relativos a la intención de *turnover* laboral.

EL *TURNOVER* E INTENCIÓN DE PERMANECER / ABANDONAR EL EMPLEO

El *turnover* se refiere a la salida, voluntaria o involuntaria, de los trabajadores del empleo (Coomber & Barriball, 2007; Haider et al., 2020). Las altas tasas de *turnover* de personal se asocian, entre otros aspectos, con un menor desempeño organizacional, mayores tasas de accidentes y una mayor frecuencia de conductas contraproducentes (Hancock et al., 2013; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Mai et al., 2016; Park & Shaw, 2013). Según Holtom et al. (2008), la investigación acerca del *turnover* laboral ha evolucionado: comenzando con el análisis de los antecedentes a nivel individual (antes de 1985); extendiéndose a las consecuencias y, en algunos casos, ampliando el nivel de análisis al nivel organizativo (entre 1985 y 1995); e incluyendo antecedentes y consecuencias más distales, la preocupación por los aspectos temporales y análisis multinivel (desde 1995).

Uno de los principales predictores inmediatos del comportamiento de *turnover* es la intención de permanecer/abandonar el trabajo o la organización (Cohen et al., 2016; Coomber & Barriball, 2007; Griffeth et al., 2000; Holtom et al., 2008; Mai et al., 2016). Esta intención se refiere a la predisposición consciente y deliberada de permanecer o abandonar el empleo en un futuro inminente (Mobley et al., 1978). Las intenciones de permanecer/abandonar se han tratado en la literatura como polos opuestos de un mismo fenómeno. Sin embargo, algunas investigaciones han señalado diferencias en la relación con los antecedentes (por ejemplo, Cohen et al., 2016; Cho et al., 2009; Kersaint et al., 2007; Nancarrow et al., 2014). Adicionalmente, Heleno (2016) señaló que, probablemente, las personas

experimentan la realidad con elementos contradictorios entre el fortalecimiento de la intención de permanencia/abandono, siendo la intención del sujeto, en consecuencia, el resultado de la elaboración o balanceo de dichos elementos. En concordancia, Borges (2018) llama la atención sobre la confluencia de variables de carácter personal y contextual (trabajo y oportunidades externas) en el proceso de decisión de permanecer/abandonar el trabajo. Por lo tanto, las intenciones de quedarse o irse son construcciones sociales dinámicas.

Los estudios más comunes acerca del *turnover* y la intención de permanecer/abandonar se han hecho sobre el trabajo de los enfermeros, acerca de los cuales ya se han realizado revisiones (por ejemplo, Daouk-Öyry et al., 2014; Halter et al., 2017; Hayes et al., 2012). Sin embargo, existen estudios acerca del *turnover* y de la intención de permanecer entre los profesores (por ejemplo, Borman & Dowling, 2008; Polizzi Filho & Claro, 2019; Moreno-Jiménez et al., 2009) y entre los obreros de la construcción (por ejemplo, Park et al., 2014; Zhang et al., 2015), aunque no se han encontrado comparaciones entre las dos ocupaciones.

MÉTODO

Desarrollamos la investigación en dos tipos de organizaciones en la ciudad de Belo Horizonte: en una empresa de construcción e inmobiliaria de edificios y en ocho instituciones de educación superior (IES) de cursos presenciales de GRH – siete del sector privado con fines lucrativos y una universidad pública estatal. Realizamos una investigación comparativa en que aplicamos a los trabajadores un cuestionario estructurado de intención de permanecer/abandonar el trabajo o la organización. Para complementar la información,

ampliar la comprensión del campo e identificar las justificaciones construidas por los participantes sobre sus intenciones de permanecer y/o abandonar, también aplicamos entrevistas individuales semiestructuradas.

PARTICIPANTES

Aplicamos los cuestionarios a 154 participantes: obreros efectivos de la empresa de construcción y profesores de GRH. Todos los participantes fueron incluidos en la muestra según criterios de accesibilidad y voluntariedad.

Los obreros efectivos de la empresa de construcción (N=77) presentaron medias de: edad de 41,16 años (SD=12,75); de trabajo en el sector, 13,39 años (SD=10,52); y, en la empresa actual, 2,9 años (SD=4,2). Eran casi en su totalidad hombres (3,9% mujeres). En referencia al nivel de escolaridad, el 64,9% de dichos obreros tenían hasta primaria incompleta y el 14,3% primaria completa. Los profesores de GRH (N=77) presentaron una edad media de 42,16 años (SD=8,31), trabajando en la enseñanza 8,27 años (SD=4,98) y, en la organización actual, 4,83 años (SD=3,35). La mayoría eran mujeres (59,74%), 74,0% de las cuales tenían maestría y/o doctorado y 26% especialización.

Los participantes por ocupaciones no difieren significativamente con respecto a la edad ($t = -0,57$; $p = 0,568$), pero sí con respecto a la antigüedad en el sector económico y en la organización (respectivamente, $t = 3,86$ para $p < 0,001$; $t = 3,05$ para $p = 0,003$). Los dos grupos también son distintos en relación con el género y el perfil de educación formal de los participantes, además de que, obviamente, desarrollan trabajos muy diferentes (intelectuales frente a manuales), razón por la que los elegimos para esta investigación comparativa.

INSTRUMENTOS Y SU APLICACIÓN

Utilizamos una escala de un solo factor: la Escala de Intención Conductual de Permanecer en la Organización, EICPO (Menezes & Bastos, 2010). Dicha escala, en un estudio realizado en diferentes sectores y regiones de Brasil, presentó un coeficiente alfa de Cronbach satisfactorio ($\alpha=0,71$). La EICPO recoge preguntas sobre la intención de permanecer/abandonar la organización y engloba las perspectivas actitudinal y conductual, presentando siete situaciones-dilema con dos alternativas de acción (permanecer/abandonar, que van de -3 a +3, respectivamente). El punto "0" significa el equilibrio entre las fuerzas que influyen en las dos direcciones: intención de permanecer o de abandonar la organización. Para el análisis de los datos, cambiamos las puntuaciones de las respuestas en una escala de 1 a 7. Así, el punto de equilibrio quedó correspondiendo a la puntuación 4, por debajo de la cual, a menor puntuación, mayor es la intención de permanecer, y por encima de la misma, a mayor puntuación, mayor es la intención de abandonar.

Aplicamos la EICPO de forma individual y, para preservar el anonimato de los participantes, guardamos los términos del consentimiento informado en sobres distintos de los usados para los cuestionarios. En el caso de los obreros, la aplicación fue facilitada por el uso de un dispositivo informático de mano (Pocket PC) y por la representación de la escala utilizada en tarjetas de colores. En el caso de los profesores, utilizamos el formato tradicional de lápiz y papel.

Aplicamos también un formulario sociodemográfico, suficientemente sencillo para preservar el anonimato de los participantes, tanto en la aplicación de los cuestionarios cuanto en las entrevistas. En él, solicitamos

información acerca del sexo, la edad, el estado civil, el nivel de estudios y la antigüedad en el trabajo (en la actividad y en la organización).

En la construcción, además de aplicar los cuestionarios, también entrevistamos seis obreros y entre los profesores de GRH, entrevistamos 10 de ellos/ellas. Para estas entrevistas semiestructuradas, utilizamos un guion que incluía preguntas acerca de las intenciones de permanecer/ abandonar la organización. Entrevistamos a los participantes de forma individual con grabación y, posteriormente, transcribimos en su totalidad.

Analizamos las respuestas a la EICPO, aplicando estadísticas descriptivas y la prueba t para comparar las respuestas de los dos grupos de la muestra. Sometimos las respuestas a las entrevistas a un análisis de contenido. En un primer momento, aplicamos la categorización temática en la que cada entrevista fue categorizada por dos colaboradores (estudiantes) y por nosotros, los autores. En un segundo momento, nosotros volvimos a analizar las entrevistas teniendo en cuenta la categori-

zación anterior, así como la línea general de argumentación del participante en cada entrevista.

RESULTADOS

Los resultados de la EICPO (Tabla 1) indicaron que entre los profesores hay predominio de la intención de abandono (M = 4,19; SD = 1,09), mientras que, entre los obreros, de permanencia (M = 3,65; SD = 1,46). La diferencia entre las medias de las distribuciones de puntuaciones no mostró ninguna diferencia significativa. Sin embargo, estableciendo intervalos en la escala, observamos que el 18,2% de los obreros se encontraba en el intervalo de mayor intención de permanencia frente al 5,2% de los profesores. Por lo tanto, aplicamos la prueba t (para muestras independientes), cuyos resultados ($t = -2,593$; $p < 0,011$) corroboraron que hay una diferencia significativa entre las dos distribuciones, lo que indica que hay más obreros con intenciones de permanencia moderadas y fuertes.

Para comprender mejor el origen de las diferencias encontradas (Tabla 1), calculamos a continuación las

Tabla 1
 Media, dirección e intensidad de la intención de permanecer/abandonar la organización de los obreros y de los profesores

			Obreros	Profesores
Media			3,65	4,19
Desviación estándar			1,46	1,09
Intervalos de puntuaciones			Proporción de participantes (%)	
Tendencia a quedarse	Fuerte	$x \leq 2$	18,2	5,2
	Moderada	$2 < x < 3$	11,7	9,1
	Débil	$3 < x < 4$	23,9	22,1
Equilibrio	---	$x = 4$	3,9	6,5
	Débil	$4 < x \leq 5$	23,4	36,4
	Tendencia a irse	Moderada	$5 < x \leq 6$	18,2
Fuerte		$x > 6$	1,3	2,6

puntuaciones medias de los ítems de la EICPO por ocupaciones: obreros y profesores (Tabla 2). Observamos diferencias estadísticamente significativas ($p \leq 0,05$) entre las muestras en las puntuaciones de la cuarta y la quinta preguntas de la EICPO. En ambas, las puntuaciones medias de los obreros están por debajo del punto de equilibrio ($x = 4$), mientras que lo contrario ocurre con los profesores. Por lo tanto, estas preguntas son de especial importancia para las puntuaciones de la Tabla 1. ¿De qué tratan específicamente?

La situación-dilema de la cuarta pregunta es la siguiente: “Imagina que una gran empresa te ofrece una oportunidad de trabajo con las mismas condiciones de tu empresa actual, pero con un salario sustancialmente superior al que ganas actualmente. Siempre has trabajado en la misma empresa y te quedan pocos años para jubilarte. Ante la posibilidad de cambiar, ¿qué harías?” Las respuestas mostraron que los obreros tienden entonces a arriesgar menos en ese contexto y se preocupan más por mantener sus derechos en la proximidad de la jubilación.

Tabla 2

Puntuaciones medias por pregunta en la Escala de Intención Conductual de Permanecer en la Organización (EICPO) para obreros y profesores

Cuestiones	Sector	Media	Desviación estándar	prueba t	
				t	p
Cuestión 1	Obreros	4,45	2,57		
	Profesores	4,57	1,87	-0,32	0,747
Cuestión 2	Obreros	4,44	2,59		
	Profesores	4,10	2,09	0,89	0,375
Cuestión 3	Obreros	4,26	2,56		
	Profesores	4,79	1,71	-1,52	0,131
Cuestión 4	Obreros	2,94	2,29		
	Profesores	3,97	2,06	-2,96	0,004
Cuestión 5	Obreros	2,60	2,14		
	Profesores	4,52	1,96	-5,81	<0,001
Cuestión 6	Obreros	2,51	2,12		
	Profesores	3,10	1,80	-1,88	0,061
Cuestión 7	Obreros	4,32	2,51		
	Profesores	4,25	1,88	0,22	0,828

En la quinta pregunta, la situación-dilema consiste en: “Supon que tú no estás satisfecho con las condiciones de trabajo ofrecidas por tu organización, pero tu salario está por encima de la media del mercado. Al ser informado de la apertura de una vacante con tu perfil en otra empresa de la misma área, pero que paga menos de lo que tú recibes actualmente, ¿qué decisión tomarías?” La prevalencia de las puntuaciones entre los obreros en el sentido de la intención de permanecer, indica que las demás condiciones de trabajo (incluso en una ocupación

considerada de riesgo) importan menos a ellos que el salario que reciben en el contexto de sus vidas.

Queda por comprender cómo los profesores y los obreros justifican sus intenciones de permanecer/abandonar. Analizamos las entrevistas teniendo en cuenta el razonamiento y el posicionamiento del entrevistado en su conjunto, es decir, intentamos aprehender el contenido de las entrevistas, con respecto a la argumentación del entrevistado en relación con las referidas intenciones (Tabla 3).

Tabla 3

Resúmenes de los argumentos de los obreros y de los profesores sobre sus intenciones de permanencia/abandono del trabajo

Argumentos de los obreros	Argumentos de los profesores
Abandonar (intención de abandono)	
<p>Volver a la ciudad de origen para vivir con la familia.</p> <p>Buscar un empleo en el que haya más equidad entre los requisitos y las contrapartes, especialmente en términos de seguridad laboral. Buscar un trabajo mejor pagado, con más beneficios y el cumplimiento de los derechos legales.</p> <p>Considerar las oportunidades de crecimiento (clasificación profesional) en la empresa como menores de lo que desearían y tener poco reconocimiento.</p> <p>Estar insatisfecho con su “clasificación” en la empresa y con la dificultad para hacer lo que sabe y con la secuencia procedimental que conoce y que le gustaría (impedir que se complete).</p> <p>Buscar oportunidades.</p>	<p>Tener otras oportunidades de empleo y trabajo.</p> <p>Prepararse para las oposiciones.</p> <p>No estar sometido a las exigencias y faltas de respeto de la organización en relación con las horas acordadas.</p> <p>Enfrentarse al cansancio, la mala paga y al trabajo nocturno.</p> <p>Recibir asignaciones inaceptables de materias y giros frecuentes.</p> <p>Tener una autonomía baja y/o controlada.</p> <p>Darse cuenta de las presiones, las amenazas y el estrés.</p> <p>Percibirse a sí mismo como “desechable” y la devaluación del profesor.</p>
Para permanecer (intención de permanencia)	
<p>Tener oportunidades de crecimiento (que se han materializado) y condiciones de trabajo (más seguridad, más respeto a los derechos laborales) superiores a su anterior trabajo en un ingenio azucarero. Sentimiento de reconocimiento: informar que fue elegido para la función/ actividad actual.</p> <p>Disfrutar de la actividad de albañil y aprender unos de otros y, especialmente, aprender a trabajar con seguridad.</p>	<p>Identificarse con la actividad.</p> <p>Desarrollar una interacción positiva con los estudiantes (principalmente) y los colegas.</p> <p>Ser reconocido por los estudiantes.</p> <p>Ser reconocido por la organización, con mayor carga de trabajo y actividades.</p> <p>Tener acceso a cursos, así como a becas, en su mayoría puestas a disposición por el sindicato.</p> <p>No percibir que la organización comete una injusticia muy fuerte contra el profesor, o que ya no lo respeta.</p>

El primer argumento de los obreros – el regreso a la ciudad de origen – está asociado al hecho de que el entrevistado vive solo en Belo Horizonte y visita a la familia en los fines de semana (semanal o quincenalmente). El segundo – búsqueda de una mejor equidad – se basa en su observación de que en la empresa empleadora esta característica del trabajo es deficiente, como: “nos cobran algo, luego nosotros vamos; cuando necesitamos de ellos, no nos atienden”¹ (entrevista5b).

Esta afirmación se inscribe en el contexto de su relato sobre la forma de abordar la cuestión de la seguridad, respecto de la cual son orientados y exigidos por el cumplimiento de determinadas normas, pero no siempre disponen de los medios adecuados para cumplirlas. Tal sentido de búsqueda de la equidad se asocia a su vez con su relato de aspirar un mejor salario, más beneficios y más respeto a los derechos laborales.

En el sector de la construcción, la jerarquía de los puestos de trabajo se basa en ocupaciones tradicionalmente reconocidas (por ejemplo, ayudantes, albañiles, electricistas, etc.), y cuyas competencias se desarrollan predominantemente a través de la experiencia laboral. La mayoría de quienes ingresan como ayudantes esperan ser asignados a otros puestos en el futuro, lo que, en el sector, se denomina ser clasificados como profesionales. Esta terminología se incorpora incluso en los acuerdos y convenios colectivos.

En este contexto, el tercer y el cuarto argumentos consisten en una actitud crítica hacia la empresa en la que trabajan respecto a la probabilidad de promover

al trabajador a un puesto acorde a sus competencias (“clasificarlo”, en el lenguaje del sector económico), por lo que se perciben como insuficientemente reconocidos por lo que hacen en la empresa. Uno de los obreros que presentó tal argumento contó dificultades para comprobar la experiencia laboral y otro describió que las exigencias en los sitios de trabajo para ocupar determinados puestos no son iguales.

El cuarto argumento difiere del tercero porque la queja en relación con la “clasificación del puesto de trabajo”, además de asociarse al significado del reconocimiento por el esfuerzo o el desempeño, también se asocia a una devaluación del contenido del puesto de trabajo expresada en las exigencias de los directivos a los obreros de interrumpir la realización de una tarea para hacer otra. El obrero interpreta estas solicitudes como indiferencia hacia la calidad de lo que hace.

El quinto punto, más que un argumento, es una conducta activa para hacer cumplir la intención de *turnover* laboral. En las entrevistas, observamos explícitamente los dos últimos argumentos. Sin embargo, es probable que esa actitud de búsqueda forme parte de la rutina de vida del obrero, ya que el *turnover* concreto es alto en el sector (Barros & Mendes, 2003; Borges & Peixoto, 2011; Sousa, 1983).

El despliegue de la intención en la acción, entre los profesores, aparece en los dos primeros argumentos: la búsqueda de otras oportunidades (sea empleos de profesor, o sea un negocio propio) y la preparación para oposiciones. El primer argumento difiere de su ocurrencia entre los obreros porque se refiere al mercado laboral de forma más amplia, en el sentido de que se aplica a la salida de la institución educativa o a la enseñanza. La diferencia en la naturaleza de

1 Esclarecemos que las entrevistas fueron hechas en idioma portugués, hablado en Brasil. La traducción del habla fue hecha libremente por nosotros, los autores del texto. Esta observación se aplica también a otras partes de contestaciones de las entrevistas citadas.

estos argumentos refleja el perfil educativo de quienes desarrollan actividades intelectuales.

Los otros argumentos presentados por los profesores en relación con su intención de permanecer/abandonar se refieren a las condiciones laborales. Se asemejan a los obreros en cuanto a las quejas por la falta de equidad entre las demandas y las contrapartes, aunque señalan especificidades, como el turno de noche que afecta a la vida familiar y social. Cuando se quejan de las asignaciones inaceptables de ciertas materias y de cambios frecuentes de estas, se asemejan a las quejas de los obreros porque también pueden entenderse como una percepción de indiferencia hacia la calidad de lo que hacen y una ruptura en la secuencia del desarrollo del trabajo (interrupción). Además de la percepción de “ser desechable” y la devaluación del profesor, ellos la expresan explícitamente como en “el profesor de grado de la escuela privada es un loro” (entrevista 2) y “la escuela privada todavía legitima una relación profesor-alumno como una relación de cliente y eso debilita la autoridad del profesor” (entrevista 10). A pesar de la similitud con el informe de los obreros, para los profesores existe probablemente un significado de desencanto con el contenido del trabajo, lo que apunta a las expectativas histórica y culturalmente construidas relacionadas con el trabajo intelectual. También se diferencian en que expresan más quejas sobre las prácticas autoritarias: afirman que quieren dejar la organización para no tener que someterse a sus exigencias, porque tienen una autonomía baja y/o controlada y porque sufren presiones, amenazas y estrés. En la estructura argumentativa, estas quejas se asocian, por ejemplo, al informe de un profesor que planea su propio negocio. Así, los informes llevan a entender que a los profesores les molesta

más el autoritarismo. Estudios anteriores (por ejemplo, Sousa, 1983; Santos & Barros, 2011) han descrito el trabajo del obrero como un espacio de sujeción, mientras que para el trabajo intelectual se espera un espacio de acción reflexiva (Arendt, 1995).

Aunque las respuestas a la EICPO revelaron la prevalencia de las intenciones de permanecer entre los obreros, en las entrevistas, los argumentos para justificar dichas intenciones fueron menos explícitas, tal como en las entrevistas de los profesores. Sin embargo, revelaron que los obreros, para los que prevalece la intención de permanencia, perciben oportunidades de crecimiento y mejores condiciones de trabajo en la empresa, a diferencia de los que tienen la intención de *turnover*. Otros afirmaron que se identifican mucho con lo que hacen y se perciben aprendiendo continuamente en la empresa. Los argumentos de identificación y gusto por lo que hacen son comunes a ambos grupos de la muestra, pero los profesores no expresaron argumentos que abarcasen las expectativas de crecimiento profesional en la organización empleadora, aunque relatan la asistencia a cursos esporádicos y la existencia de becas para incrementar la titulación.

Considerar estos argumentos contribuyó para comprender las diferencias en las intenciones de permanecer/abandonar encontradas. Pero, además, exploramos las relaciones estadísticas entre las puntuaciones de dichas intenciones y las características sociodemográficas. Encontramos correlaciones significativas para los obreros de las puntuaciones de intención de permanencia/abandono con la edad ($r = -0,343$; $p < 0,002$) y con el tiempo en la actividad laboral del obrero o docente ($r = -0,364$; $p < 0,001$). Sin embargo, la edad no contribuye a las diferencias en la intención de permanecer/abando-

nar encontradas, ya que los participantes no difieren en dicho aspecto por grupo ocupacional. Además, la edad no indica directamente la amplitud y la calidad de la experiencia que el participante construyó en la actividad ocupacional. Pero, en el apartado del Método, relatamos una diferencia significativa entre los dos grupos en cuanto a la duración del trabajo en la actividad ocupacional y este aspecto (cuando se compara con la edad) representa mejor la experiencia ocupacional. En las entrevistas, observamos que los obreros relacionaron el apoyo de los compañeros (aprendizaje) como resultado del tiempo de servicio y eso contribuyó a la mejor ejecución de la actividad (argumento 2, de permanencia). Además, consideramos que los grupos diferían en la composición de sexo. Así que nos preguntamos: ¿El tiempo de trabajo en la ocupación contribuye más en la construcción de las intenciones de permanencia/abandono? A continuación, se planificó la aplicación de un análisis de regresión lineal jerárquica (mediante la técnica paso a paso): 1) adoptamos la puntuación en la intención de permanecer/abandonar como variable criterio; 2) en el primer paso del análisis de regresión, tomamos exclusivamente la actividad ocupacional (obreros frente a profesores) como variable antecedente; y 3) en el segundo paso, añadimos la antigüedad en la actividad ocupacional y el sexo (masculino y femenino).

El primer modelo resultante reveló que la actividad laboral predice significativamente la intención de permanencia/abandono, aunque explicando una pequeña proporción de la varianza ($R^2 = 0,04$; $\beta = 0,21$; $p = 0,01$). En el segundo modelo, la explicación de la varianza aumentó hasta el 12%, sin embargo, el predictor estadísticamente significativo pasó a ser el tiempo en la ocupación ($\beta = -0,29$; $p < 0,001$) y el coeficiente beta

referido a la ocupación disminuyó y dejó de ser estadísticamente significativo ($\beta = 0,12$; $p = 0,14$). El sexo no ofrece predicción significativa. Dichos resultados indicaron que existe una mediación por parte del tiempo en la ocupación en relación con la predicción de la intención de permanecer/abandonar la ocupación. En otras palabras, en el proceso de construcción de las intenciones de permanecer/abandonar importa más el tiempo y/o la experiencia que alguien ha vivido en su actividad que simplemente tener una de estas ocupaciones.

DISCUSIÓN

Los resultados indicaron que, mediante un estudio comparativo, las tendencias a construir intenciones de permanencia son más fuertes entre los obreros de una empresa de construcción que entre los profesores de cursos de GRH. Estos resultados se alejan del sentido común, si tenemos en cuenta la oposición entre actividades intelectuales y manuales a la que nos referíamos al introducir este artículo. Esta oposición cultural e histórica haría previsible que las actividades intelectuales serían más atractivas. Si es real, este atractivo no implica que los trabajadores estén apegados a ellas de tal manera que quieran seguir trabajando en las mismas organizaciones. Podemos plantear la posibilidad de que la intención de abandonar la organización no implique necesariamente una intención de cambiar de carrera, ya que algunos profesores podrían emplearse allí como medio de adquirir experiencia para intentar obtener puestos docentes en otras instituciones más tradicionales y reconocidas socialmente. Sin embargo, los argumentos de los profesores en las entrevistas, para justificar esa intención de abandono, abarcaban la búsqueda de alternativas en el mercado laboral en su conjunto y no sólo en el sector educativo.

También nos preguntamos si el comportamiento de los profesores, con una mayor tendencia a abandonar que los obreros, podría ser una reacción al reciente crecimiento del proceso de precariedad laboral en general (por ejemplo, Ansoleaga et al., 2015; Hewison, 2016; Standing, 2013). La enseñanza, una actividad con mayor estatus social, según las entrevistas, pasó a recibir de los grupos de gestión el mismo tratamiento que otros sectores económicos (Cançado et al., 2007; Moreno-Jiménez et al., 2009) equiparándolos, en cierto modo, a los discriminados socialmente. En cambio, los obreros ya están familiarizados con esta situación, y no es un aspecto que los movilice fuertemente para irse. La construcción civil es un sector tradicionalmente caracterizado por la inestabilidad laboral, que está directamente influenciada por el mercado y por la precariedad de sus condiciones de trabajo (Barros et al., 2018; Costa & Tomasi, 2014; Santos & Barros, 2011).

A pesar de las diferencias en las distribuciones de las puntuaciones sobre la intención de permanecer/abandonar entre las dos ocupaciones, consideramos que las proporciones de trabajadores para los que prevalece la intención de abandonar son elevadas, especialmente si tenemos en cuenta las consecuencias indeseables de la intención de permanecer/abandonar y el *turnover*, puestas de manifiesto por la literatura consultada (por ejemplo, Hancock et al., 2013; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Haider et al., 2020; Halter et al., 2017; Mai et al., 2016; Park & Shaw, 2013). Comprendemos, pues, que los resultados corroboraron la noción de una tendencia a la desafiliación laboral y social, como ya describió Castel (1995/2008), analizando la crisis de la sociedad asalariada.

A pesar de los perfiles educativos distintos de los dos grupos ocupacionales las líneas de argumentación no son totalmente diferentes, manteniendo algunas similitudes, como ya hemos señalado en el apartado anterior. Las diferencias encontradas reflejan probablemente las oportunidades de educación formal de los dos grupos profesionales. Entre los obreros, los argumentos expresaban más la existencia de aspiraciones a un empleo en mejores condiciones. Estas expresiones también pueden ser el contrapunto compensatorio de la experiencia de un trabajo poco valorado por la sociedad. Precisamente por ello, el eje salarial y el crecimiento económico (en forma de beneficios) es más evidente en los argumentos y en el habla de dichos obreros.

Mientras tanto, los argumentos de los profesores presentan además la valoración de las recompensas intrínsecas, corroborando la literatura consultada (por ejemplo, Borman & Dowling, 2008). También parecen estar más desencantados, de ahí que expresen argumentos como no someterse a las exigencias, percibir presiones y amenazas y permanecer en la organización mientras no se cometa una injusticia muy fuerte. Es probable que el desencanto transmitido provenga del contacto con la realidad de una ocupación intelectual que no se corresponde con las expectativas de los participantes, dada la valoración social de las actividades intelectuales (Arendt, 1995). Una explicación alternativa es que este desencanto forma parte de un proceso más general de degradación de la sociedad asalariada, que incluye el debilitamiento de los vínculos como ha señalado la literatura (por ejemplo, Abilio, 2021; Antunes, 2018, 2020; Castel, 1995/2008; Hewison, 2016; Kalleberg, 2016; Susskind & Susskind, 2015). ¿Podría ser que esa tendencia llamara primero a las puertas de

los profesores debido a su perfil de educación formal? Tales explicaciones merecen ser mejor exploradas en futuras investigaciones.

Los resultados encontrados también señalan que las similitudes y diferencias encontradas entre los dos grupos ocupacionales no reflejan la polarización entre buenos y malos trabajos mencionada por algunos autores (por ejemplo, Autor et al., 2006; Castells, 2010; Goos et al., 2009), sino tendencias de precarización en ambas ocupaciones (Adamson & Roper, 2019; Hewison, 2016; Sengupta et al., 2009). Sin embargo, debido a la elección de los profesores que trabajan en un segmento educativo específico, es importante preguntarse si lo mismo ocurriría tomando un grupo más amplio de profesores, incluyendo segmentos más tradicionales (por ejemplo, profesores de universidades públicas).

Los resultados del análisis de regresión lineal, que muestran que el tiempo en la ocupación es un mejor predictor de la intención de permanencia/abandono que la pertenencia a una u otra ocupación corroboraron parte de la literatura consultada (Borges, 2018; Heleno, 2016; Cho et al., 2009; Kersaint et al., 2007; Nancarrow et al., 2014) en el sentido de que las intenciones en cuestión se construyen en la trayectoria ocupacional y pueden resultar del conflicto entre indicadores que las fortalecen y debilitan.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tuvo algunas limitaciones como la adopción de una sola ocupación como ejemplo de actividades intelectuales y manuales, lo que en sí mismo introduce la sugerencia de replicar la investigación con otras ocupaciones. La adopción de actividades de diferentes sectores económicos también puede

entenderse como una limitación. Este problema podría superarse incluyendo en la muestra, por ejemplo, a trabajadores del mismo sector económico (por ejemplo, la construcción de edificios), pero con funciones diferentes.

APORTACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

En definitiva, la investigación comparativa realizada puede contribuir a deconstruir la polarización entre actividades intelectuales y manuales, construida a lo largo de tradiciones culturales e históricas. También contribuyó al señalar que la diferenciación entre actividades manuales e intelectuales no es lo suficientemente robusta como para apoyar la tesis de la polarización de buenos y malos empleos en la actual economía brasileña (Castells, 2010; Goos et al., 2009). Por el contrario, corrobora la noción de una tendencia a la precarización de las ocupaciones tradicionalmente valoradas (Hewison, 2016; Susskind & Susskind, 2015). El enfrentamiento de la desigualdad social exige seguramente cambios en condiciones materiales de trabajo y acceso a soportes sociales y educativos entre otras, pero también presupone la desconstrucción de estigmas y creencias alejadas de la realidad concreta. Comprendemos la imposibilidad de disminuir la desigualdad si seguimos devaluando ocupaciones que no son consideradas intelectuales.

En cuanto a la aplicación de los resultados, la identificación de la fragilidad de los vínculos de los participantes con las organizaciones en las que trabajan, así como los argumentos de cada uno de los grupos ocupacionales pueden ser útiles para que las organizaciones evalúen sus políticas de gestión de personas. Sin embargo, este uso está limitado por los objetivos y valores éticos que adoptan. La desafiación es más fuerte entre los

profesores. A nosotros nos corresponde preguntarnos si las instituciones educativas deben fomentar, en cambio, los vínculos de los profesores con ellas (las instituciones educativas). La respuesta a nuestra pregunta probablemente no es independiente del dilema entre los objetivos y valores educativos frente a los objetivos y valores de una empresa económica. La inestabilidad del profesorado afecta negativamente a la calidad de la educación que ofrecen, si tenemos en cuenta la literatura sobre la intención de *turnover*, así como si consideramos que la movilización del profesor en busca de otras oportunidades de empleo reduce ciertamente la inversión personal e institucional en la cualificación permanente esperada para el ejercicio de los cargos docentes. La falta de una perspectiva de continuidad en el cargo también debería repercutir en los vínculos entre profesores y alumnos. ¿Y estos favorecerían el proceso de aprendizaje? ¿Interesan a las instituciones? Si las respuestas a estas preguntas son positivas, los argumentos para permanecer o abandonar la organización indican los caminos que se pueden seguir para aumentar el atractivo del puesto de trabajo, por ejemplo, adoptando una política más estable y cuidadosa para la distribución de las asignaturas a los profesores, con el fin de tener más en cuenta el contenido de las asignaturas en relación con el perfil de formación y la experiencia de cada profesor.

También reflexionamos de forma equivalente sobre la relación entre los obreros y la empresa constructora. ¿Interesa a la empresa la intención de los trabajadores de permanecer? Si es así, esta intención puede reforzarse si buscamos respuestas de gestión a las siguientes preguntas: ¿Qué se puede hacer para que los obreros de otras regiones mantengan la convivencia con su

familia? ¿Qué podemos hacer para valorar el gusto de los trabajadores por sus actividades y por la convivencia con los demás? ¿Cuáles son las políticas de promoción (clasificación) adoptadas? ¿Se explican suficientemente a los obreros?

Otra posible aplicación práctica de los resultados encontrados y sus sentidos estarían en la orientación profesional/ocupacional y/o vocacional. Pueden ser útiles para orientadores para basar la desconstrucción de estigmas acerca de las ocupaciones o expectativas irrealistas. Aquellos que buscan orientación a veces demandan ayuda para hacer elecciones más sustentadas en la realidad social concreta. Recordamos que Cardoso (2010) había mostrado que generaciones en Brasil invirtieron en educación en una dirección en la cual, con el ascenso del neoliberalismo, no han obtenido la elevación del estatus social esperado inicialmente.

Declaración de conflicto de interés

No se declara ningún conflicto de interés.

Reconocimientos

Señalamos que desarrollamos esta investigación con el apoyo institucional y financiero del Consejo Nacional para el Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) y de la Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), además del apoyo de la UFMG por intermedio del Programa de Pós-graduação em Psicologia.

REFERENCIAS

- Abilio, L. C. (2021). Uberização: informalização e o trabalhador just-in-time. *Trabalho, Educação e Saúde*, 19, e003314146.
- Adamson, M., Roper, I. (2019). 'Good' jobs and 'bad' jobs: contemplating job quality in different contexts. *Work, Employment and Society*, 33(4), 551-559. <https://doi.org/10.1177/0950017019855510>
- Antunes, R. (2020). Qual é o futuro do trabalho na Era Digital? *Laborare*, 3(4), 6-14. <https://doi.org/10.33637/2595-847x.2020-46>
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços da era digital*. Boitempo.
- Ansoleaga, E., Díaz, X., Mauro, A. & Toro, J. P. (2015). Dimensiones organizacionales de la violencia en Chile: Discursos de actores claves de tres sectores productivos. In L. Godoy & E. Ansoleaga (Orgs.), *Un campo de tensión o tensión entre campos: Psicología de las organizaciones y del trabajo en Iberoamérica* (pp.69-86). RIL editores.
- Anthony, P. D. (1977). *The ideology of work*. Tavistock Publications.
- Arendt, H. (1995). Labor, trabajo, acción. Una conferencia. In H. Arendt, *De la história a la acción* (pp. 89-107). Paidós.
- Autor, D. H., Katz, L. F., & Kearney, M. S. (2006). The Polarization of the U.S. Labor Market. *American Economic Review*, 96(2), 189-194. <https://doi.org/10.1257/000282806777212620>
- Barros, S.C., Álvaro, J. L., & Borges, L. O. (2018). Significados do trabalho e do dinheiro: quais suas funções sociais? *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(1), 282-290. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13395>
- Barros, P. C. R.; & Mendes, A. M. B. (2003). Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. *Psico-USF*, 8 (1), 63-70. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712003000100009>
- Borges, E. A. (2018). *Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade: estudo com servidores de uma instituição pública de ensino superior*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Borges, L. O., & Peixoto, T. P. (2011). Ser operário da construção civil é viver a discriminação social. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 21-36. Recuperado de <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>
- Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367-409. <https://doi.org/10.3102/0034654308321455>
- Braga, R. (2019). *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. Boitempo.
- Cançado, V. L., Genelhu, P., & Moraes, L. F. R. (2007). Comprometimento com a profissão: Um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Administração*, 55(12), 5-26. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500002>
- Cardoso, A. (2010). *A construção da sociedade do trabalho no Brasil*. FGV.
- Castel, R. (2008). *As metamorfoses da questão social: Uma crônica do salário*. Vozes. (Originalmente publicado em 1995)
- Castells, M. (2010). *A sociedade em rede* (R. V. Majer, trad.). Editora Paz e Terra. (Originalmente publicado em 1996)
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employee's intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297-314.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo Veintiuno de España. (Originalmente publicado em 1991)

- Costa, L. R., & Tomasi, A. P. N. (2014). De peão a colaborador: Racionalização e subcontratação na construção civil. *Caderno CRH*, 27(71), 347-365. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792014000200009>
- Daouk-Öyry, L., Anouze, A.-L., Otaki, F., Dumit, N. Y., & Osman, I. (2014). The JOINT model of nurse absenteeism and turnover: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 93-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.06.018>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 254-280. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Garrido, A. (2006). El trabajo: presente y futuro. Em A. Garrido (Org.), *Sociopsicología del trabajo* (pp.19-55). Editorial UOC.
- Gonçalves, J., Schweitzer, L., & Tolfo, S. R. (2020). Assédio Moral no Trabalho: uma revisão de publicações brasileiras. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 13(1), e130105. <http://dx.doi.org/10.36298/gerais2020130105>
- Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2009). Job polarization in Europe. *American Economic Review*, 99(2), 58-63. doi: 10.1257/aer.99.2.58
- Gounet, T. (1999). Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel. Boitempo editorial.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Haider, S., Fatima, N., & Pablos-Heredero, C. (2020). A three-wave longitudinal study of moderated mediation between perceptions of politics and employee turnover intentions: the role of job anxiety and political skills. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 1-14. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2020a1>
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 30(3), 573-603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S., & Drennan, V. (2017). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews. *BioMed Center Health Services Research*, 17(824). <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2707-0>
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37, 352-388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., North, N., & Stone, P. W. (2012). Nurse turnover: A literature review - An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887-905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
- Heleno, C. T. (2016). *Os significados atribuídos ao trabalho e a intenção de permanência ou saída do emprego de docentes de Gestão de Recursos Humanos*. Tese de doutorado não publicada. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Hewison, K. (2016). Precarious work. In S. Edgell, H. Gottfried, & E. Granter (Eds.), *The Sage Handbook of the Sociology of Work and Employment* (pp. 1-72). Sage.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Kalleberg, A. L. (2016). Good Jobs, bad Jobs. In S. Edgell, H. Gottfried, & E. Granter (Eds.), *The Sage Handbook of Sociology of Work and Employment* (pp.1-34). Sage publications.
- Kersaint, G., Lewis, J., Potter, R., & Meisels, G. (2007). Why teachers leave: Factors that influence retention and resignation. *Teaching and Teacher Education*, 23, 775-794. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.12.004>

- Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S., & Porter, C. O. L. H. (2016). Examining the Effects of Turnover Intentions on Organizational Citizenship Behaviors and Deviance Behaviors: A Psychological Contract Approach. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1067–1081. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000115>
- Marglin, S. A. (1980). Origens e funções do parcelamento das tarefas. In A. Gorz (Org.), *Crítica à divisão do trabalho*. Martins Fontes.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2010). Propriedades psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO). *Estudos e Pesquisas em Psicologia, 10*(3), 800-817.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Horlingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Rodríguez, R., Martínez, M., & Ferrer, R. (2009). El burnout del profesorado universitario: Un estudio multi-muestra. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 5*(2), 149-163. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316498005>
- Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., & Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of Occupational Health, 56*, 292-300. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA>
- Neffa, J. C. (1990). *El proceso de trabajo y la economía de tiempo*. Creedla-Hvmanitas.
- Park, H. Y., Christie, R. L., & Sype, G. E. (2014). Organizational commitment and turnover intention in union and non-union firms. *SAGE Open, 1-11*. <https://doi.org/10.1177/2158244013518928>
- Park, T. Y., & D. Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Polizzi Filho, A., & Claro, J. A. C. S. (2019). O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: Um estudo com professores. *Revista de Administração Mackenzie, 20*(2), eRAMG190064. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190064>
- Santos, P. H. F., & Barros, V. A. (2011). A condição de servente na construção civil. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 14*(2), 241-162. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25706>
- Schwarcz, L. M. (2019). *Sobre o autoritarismo brasileiro*. Companhia das Letras.
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. Edipro.
- Sendler, U. (2018). Introduction. In U. Sendler (Ed.) *The internet of things* (pp. 3-15). Springer Vieweg.
- Sengupta, S., Edwards, P. K., & Tsai, C.-J. (2009). The good, the bad, and ordinary: Work identities in “good” and “bad” jobs in the United Kingdom. *Work and Occupations, 36*(1), 26-55. <https://doi.org/10.1177/0730888408329222>
- Slee, T. (2017). *Uberização: a nova onda do trabalho precarizado*. Elefante.
- Souza, J. (2017). *A elite do atraso: da escravidão a Lava Jato*. Leya.
- Souza, J. (2018). *Subcidadania Brasileira: para entender o país além do jeitinho brasileiro*. Leya.
- Sousa, N. H. B. (1983). *Construtores de Brasília*. Vozes.
- Souza, M. M., & Borges, L. O. (2020). Salão parceiro na prática: submissão ou autonomia? *Psicologia & Sociedade, 32*, e218817. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2020v32218817>
- Standing, G. (2013). *El precariado: Una nueva clase social*. Pasado & Presente.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: how technology Will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Wan, J., Cai, H., & Zhou, K. (2015). *Indústria 4.0: enabling technologies*. In Proceedings of 2015 international conference on intelligent computing and internet of things (pp. 135-140). IEEE.

Zhang, J. C., Ling, W. Q., & Zhang, Z. Y. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality*, 43(10), 1657-1666. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1657>

EDAD, TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LOS TRABAJADORES Y LAS ORGANIZACIONES EN IBEROAMÉRICA

AGE, WORK AND OCCUPATIONAL HEALTH: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR WORKERS AND ORGANIZATIONS IN IBERO-AMERICA

CARLOS-MARÍA ALCOVER

Universidad Rey Juan Carlos, España

***Autor de correspondencia:**
carlosmaria.alcover@urjc.es

El envejecimiento de la fuerza de trabajo debido a los cambios sociodemográficos globales plantea un conjunto de retos y de oportunidades cuya gestión es compleja y cuyos resultados pueden traer consigo consecuencias muy diversas para las personas y para las organizaciones. El principal objetivo de este artículo es analizar los más importantes identificados por la investigación internacional aplicados al contexto iberoamericano. Tras una contextualización de esos cambios sociodemográficos y sus impactos en el mundo del trabajo en los países de Iberoamérica, se abordan tres de los principales retos. En primer lugar, el relacionado con los conceptos de edad cronológica y edad subjetiva, así como otros tipos de conceptualizaciones de la edad aplicados en contextos organizacionales y laborales. En segundo lugar, analizar la evidencia disponible sobre la motivación, las actitudes y el desempeño de los trabajadores mayores, con objeto de reflexionar y cuestionar los estereotipos heredados acerca de su comportamiento y capacidad laboral. Y en tercer lugar, identificar los principales elementos del enfoque de la empleabilidad sostenible, con el que se pretende responder al reto de mantener y prolongar la vida laboral de los trabajadores mayores en buenas condiciones de satisfacción, desempeño, bienestar y salud. El artículo concluye identificando algunas de las principales futuras líneas de investigación e intervención en este ámbito cuya importancia seguirá aumentando en los próximos años

Palabras claves: envejecimiento, trabajadores mayores, gestión de la edad, salud ocupacional, empleabilidad sostenible.

The aging of the workforce due to global socio-demographic changes poses a set of challenges and opportunities that are complex to manage and whose results can have diverse consequences for individuals and organizations. The main objective of this article is to analyze the most important ones identified by international research applied to the Ibero-American context. After a contextualization of these socio-demographic changes and their impact on the world of work in the countries of the region, three of the main challenges are addressed. Firstly, that related to the concepts of chronological age and subjective age, as well as other types of conceptualizations of age applied in organizational and labor contexts. Secondly, to analyze the available evidence on the motivation, attitudes, and performance of older workers, to reflect on and question inherited stereotypes about their work ability and behavior. And thirdly, to identify the main elements of the sustainable employability approach, which aims to respond to the challenge of maintaining and prolonging the working lives of older workers under ideal conditions of satisfaction, performance, well-being, and health. The article concludes by identifying some of the main future lines of research and intervention in this field, the importance of which will continue to grow in the coming years.

Keywords: aging, older workers, age management, occupational health, sustainable employability.

INTRODUCCIÓN

El actual envejecimiento de la población mundial tiene importantes consecuencias para los sistemas de pensiones y de protección social, la salud, la educación, el trabajo, la cohesión social e intergeneracional, la vivienda o el acceso a los recursos materiales y tecnológicos necesarios para garantizar una vida autónoma y digna en la vejez. En este contexto de envejecimiento generalizado, las políticas y prácticas que facilitan el envejecimiento activo resultan prioritarias (Fernández et al., 2018; Kooij et al., 2020; Troncoso Pantoja et al., 2020). Si bien en el proceso de envejecimiento juegan un papel fundamental otras tareas y experiencias vitales y los roles no determinados económicamente (Moulaert & Biggs, 2013), uno de los ejes que posibilitan el envejecimiento activo es la actividad laboral, puesto que constituye uno de los ámbitos con mayores implicaciones para el mantenimiento de la actividad física y mental, de las relaciones sociales, de los ingresos económicos básicos, de la integración en la sociedad, de las identidades personal y sociales y de una vida significativa (Osborne & Newman, 2012). Sin embargo, la continuidad de los adultos mayores en el mercado laboral representa afrontar simultáneamente un conjunto de retos y de oportunidades cuya gestión es compleja y cuyos resultados pueden traer consigo consecuencias muy diversas para las personas y para las organizaciones.

El principal objetivo de este artículo es analizar los retos y oportunidades más importantes identificados por la investigación internacional aplicados al contexto iberoamericano. Tras una contextualización de los cambios sociodemográficos y sus impactos en el mundo del trabajo en los países de Iberoamérica, se abordan tres de los principales retos. En primer lugar, el relacionado

con los conceptos de edad cronológica y edad subjetiva, así como otros tipos de conceptualizaciones de la edad aplicados en contextos organizacionales y laborales. En segundo lugar, analizar la evidencia disponible sobre la motivación, las actitudes y el desempeño de los trabajadores mayores, con objeto de cambiar los estereotipos heredados acerca de su comportamiento laboral. Y en tercer lugar, identificar los principales elementos del enfoque de la empleabilidad sostenible, un constructo que puede contribuir a responder al reto de mantener y prolongar la vida laboral de los trabajadores mayores en buenas condiciones de desempeño, satisfacción, bienestar y salud. El artículo concluye identificando algunas de las principales futuras líneas de investigación e intervención.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS CAMBIOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS Y LABORALES EN IBEROAMÉRICA

En términos globales, de los 7713 millones de personas que vivían en el mundo en 2019, en 2030 se estima que se pasará a los 8548 millones y en 2050, a los 9735 millones. En lo que respecta a los países de Iberoamérica (que incluye la región de América Latina, incluido Brasil, y el Caribe), la progresión estimada será de 648 en 2019 a 706 y 762 millones en esos mismos años. En cuanto al porcentaje de población de más de 65 años, las estimaciones también señalan importantes incrementos. En el mundo, en 2019 el 9,1% ya formaba parte de ese grupo de edad, y se estima que en 2030 será el 11,7% y en 2050, el 15,9%. En América Latina y el Caribe, en 2019 la población mayor de 65 años representaba un 8,7%, en 2030 se espera que alcance el 12%, y en 2050 llegará al 19% (United Nations, 2019). Como puede comprobarse, en solo 30 años el número de personas del grupo de

más edad se doblará y el incremento en esta región será mucho mayor que en el global del mundo, superándolo en más de 3 puntos, datos que muestran no solo el volumen sino también el acelerado proceso de envejecimiento. Otro indicador significativo de ello es el rápido aumento de la esperanza de vida al nacer; en 2020, en los países de América del Sur era de 80 años para las mujeres y 72 para los hombres; en América Central y México, de 78 y 72 años, respectivamente; y en El Caribe, de 75 y 71 años. En conjunto, para toda la región, la esperanza de vida al nacer en 2020 era de 79 años para las mujeres y 72 para los hombres (Population Reference Bureau, 2021), y en 2050 llegará a en conjunto a los 80,9 años (83,2 para las mujeres y 78,5 para los hombres; United Nations, 2019). En general, como puede comprobarse a partir de los datos anteriores, en solo 30 años se producirá un significativo incremento en Iberoamérica, reduciéndose además la brecha de años entre los géneros. Todos estos indicadores muestran que los países de la región dispondrán de menos tiempo que los de otras, como Europa o América del Norte, para adaptarse a las consecuencias del envejecimiento (Berganza et al., 2020). No obstante, el efecto de la pandemia de la COVID-19 ya ha mostrado descensos de más de un año de esperanza de vida al nacer, tanto en hombres como en mujeres, en países como Chile, similares a los comprobados en Estados Unidos y en los países de la Unión Europea (Aburto et al., 2021).

Este escenario demográfico tiene importantes repercusiones en el mundo del trabajo y en las sociedades en su conjunto. Por una parte, los aumentos combinados de la esperanza de vida y la tasa de dependencia (número de personas en edad dependiente por cada persona en edad de trabajar) obligan a equilibrar los grupos de

edad laboralmente activos, lo que supone mantener a los adultos mayores empleados y prolongar su vida laboral más allá de las edades de jubilación actuales (Alcover, 2020), utilizando, por ejemplo, modalidades de *empleo puente* (Alcover et al., 2014; Topa et al., 2014). Un efecto asociado del incremento de la esperanza de vida es la situación que afrontan cada vez más trabajadores de mediana edad y adultos mayores relativa a la obligación de cuidar a sus progenitores dependientes (Burch et al., 2019), tareas de cuidado que se pueden extender también a los hijos que aún viven en el domicilio familiar o a los nietos. A estos trabajadores que combinan su actividad laboral con las del doble cuidado familiar se les ha denominado como la *Sandwich Generation* (Burke, 2017), y tienen más probabilidad de cambiar a contratos a tiempo parcial, de sufrir evaluaciones negativas y discriminaciones en el trabajo, y de entrar en la jubilación anticipada a edades más tempranas (Converso et al., 2020; Henle et al., 2020), especialmente en el caso de las mujeres (Bauer & Sousa-Poza, 2015), quienes siguen desempeñando mayoritariamente las tareas de cuidado.

Por otra parte, el número de años vividos en situación de jubilación continúa incrementándose, lo que ha llevado a algunos especialistas a diferenciar dos grupos de edad (Avdeev et al., 2011): por una parte, las personas comprendidas entre los 65 y los 80 años, y por otra, quienes superan los 80 y viven todavía un número variable de años, que puede ser aún elevado, puesto que la tasa de personas centenarias también sigue aumentando (Alcover, 2020). Este envejecimiento de las personas mayores también ha puesto de manifiesto la necesidad de modificar el uso de la edad cronológica como el único criterio para estimar el envejecimiento

poblacional. En este sentido, se ha propuesto el uso de la edad prospectiva (Sanderson & Scherbov, 2010), que indica la edad a la que se alcanza la “vejez” y deberían retirarse las personas cuando les falten 15 años de vida respecto a su esperanza de vida estimada. Un reciente estudio (Gietel-Basten et al., 2020) muestra que el rápido envejecimiento de la población en los países de América Central y el Caribe y en América del Sur es menos acentuado y más lento cuando se utiliza un umbral de vejez alternativo basado en la edad en la que la esperanza de vida restante es de 15 años, y se estima la tasa de dependencia de la vejez prospectiva en periodos de varias décadas. Este tipo de umbral de vejez (y de retiro) ofrece una visión más precisa del envejecimiento real de los países que el basado únicamente en la edad cronológica (Gietel-Basten et al., 2020), y es más útil para que los gobiernos e instituciones adopten cambios y medidas tendentes a garantizar los sistemas de salud, las prestaciones sociales y las pensiones de las generaciones actuales y futuras. En los próximos años, el uso de modelos prospectivos y probabilísticos de envejecimiento de la población se acabará imponiendo sobre el modelo tradicional basado en la edad cronológica, y sus predicciones, además de parecer más realistas, apuntan a un envejecimiento menos intenso y acelerado que el pronosticado por el modelo tradicional (Sanderson et al., 2017).

Por último, la combinación de los factores señalados provoca que los actuales sistemas de pensiones y de protección social corran serios riesgos de colapsar, si bien las diferencias entre países hace que estos riesgos sean variables. Además, las grandes diferencias en los cambios demográficos y laborales y las enormes brechas de riqueza entre los núcleos urbanos de las

grandes ciudades y los medios rurales, hacen que ni los problemas ni las soluciones sean únicos, una constante que caracteriza a América Latina y el Caribe, e incluso a los países de la Península Ibérica, desde hace décadas y que tiende a aumentar en el futuro próximo (Leeson, 2013). No obstante estas particularidades nacionales y geográficas, en muchos países de Iberoamérica (Boehs et al., 2017) las carreras laborales precarias y las bajas pensiones de jubilación provocan que muchos trabajadores no puedan jubilarse a las edades en que les corresponderían (Madero-Cabib et al., 2019), y les fuerzan a continuar trabajando, en ocasiones en unas malas condiciones de salud, tanto en el sector formal como, sobre todo, en el trabajo informal. Además, las desigualdades de género provocan que esta situación sea aún más negativa en el caso de las mujeres mayores (Vives et al., 2018). No obstante, cuando se analizan los macrodatos censales de los países de América Latina (de Souza et al., 2019) se encuentra que el estado de salud (la potencial mala salud de los adultos mayores) no es un obstáculo para su participación efectiva en el mercado de trabajo. Estos autores mostraron que a pesar de la mejora general de las condiciones de salud experimentada en los últimos años, este avance no se traduce en una mayor participación de los adultos mayores en la fuerza de trabajo en la actualidad con respecto al pasado. Así, aunque los trabajadores masculinos contemporáneos de 55-59 años tienen estados de salud similares a los de sus homólogos anteriores del grupo de edad de 60-64 años, sus patrones de participación en la fuerza de trabajo son muy diferentes (de Souza et al., 2019), lo que no se corresponde con la tendencia esperada de una mayor presencia en el mercado de trabajo. En principio, estos datos indicarían que el estado

de salud no supondría una dificultad para aumentar las edades de jubilación en los países de América Latina, ni siquiera a largo plazo, según De Souza et al. (2019), sino que se trataría de otros factores estructurales y culturales, un debate político, social, sindical y económico siempre rodeado de fuertes controversias.

En definitiva, en estos escenarios de envejecimiento y de mercados de trabajo inestables y precarios (características que las consecuencias de la pandemia de la COVID-19 no han hecho sino acentuar desde 2019), los y las trabajadoras y las organizaciones se enfrentan a una serie de retos, pero también de oportunidades, relacionados con el envejecimiento en el trabajo y la salud ocupacional. A continuación se analizan los tres señalados al comienzo.

RETO/OPORTUNIDAD 1: CAMBIAR LAS PERCEPCIONES SOBRE LA EDAD Y EL ENVEJECIMIENTO EN EL TRABAJO

Aunque desde hace décadas los expertos en ciclo vital han mostrado que el envejecimiento es un proceso multidimensional (p. ej., Baltes, 1987; Carstensen et al., 1999), que refleja cambios (que pueden implicar tanto ganancias como pérdidas) en el funcionamiento físico y fisiológico, cognitivo, afectivo, motivacional y social a lo largo del tiempo (Crawford et al., 2010; Kooij et al., 2008; Truxillo et al., 2015), la realidad es que laboral y socialmente continúa utilizándose la edad cronológica prácticamente como el único criterio para percibir, evaluar y tomar decisiones respecto a la carrera laboral de los adultos mayores. La dificultad encontrada para que los modelos y los datos de la investigación se trasladen a la sociedad y a las organizaciones, y sean utilizados tanto por los agentes sociales como por los propios trabajadores, se constata en el hecho de que hace más

de 30 años Sterns y Doverspike (1989) ya propusieron cinco tipos de *edad*: *edad cronológica*, *edad organizacional*, *edad funcional*, *edad subjetiva o psicosocial* y *edad de desarrollo a lo largo de la vida*, aunque para la mayoría esta distinción no se aplica y ni siquiera es conocida. A partir de esta diferenciación en las conceptualizaciones de la edad, diversos investigadores (p. ej., De Lange et al., 2021; Kooij et al., 2008; Le Blanc et al., 2017) han indagado en sus implicaciones en la gestión de la edad y de la carrera media y tardía en contextos organizacionales.

En primer lugar, la *edad cronológica* obviamente se refiere a los años de vida transcurridos en un momento dado: es la *edad que marca el calendario*. Por su parte, la *edad organizacional* alude a los años de antigüedad en un puesto o en una organización, y suele definir la etapa o fase de carrera en que se encuentra el trabajador, así como la eventual obsolescencia de sus competencias en ese contexto (Kooij et al., 2008; Le Blanc et al., 2017). En tercer lugar, la *edad funcional* o basada en el desempeño, se refiere a la capacidad de un trabajador para realizar determinadas tareas laborales cotidianas, es decir, la relación entre los recursos disponibles y las demandas actuales del trabajo, así como a los efectos sobre su salud (Kooij et al., 2008). En relación con la *edad funcional*, el constructo más utilizado en la investigación es la capacidad de trabajo (*work ability*; Ilmarinen, 2009), tanto subjetiva o percibida como objetiva (Cadiz et al., 2019), y suele medirse en relación con los recursos y demandas laborales de tipo cognitivo y/o de tipo físico. Por su parte, la *edad psicosocial* o *subjetiva* alude a la percepción social y cultural de la edad, y se refiere a cómo se siente, se ve y actúa una persona, y con qué grupo de edad se identifica. Al mismo tiempo, también

incluye las normas de edad en un contexto dado (ocupación, organización, sociedad) y los estereotipos de edad asociados (Le Blanc et al., 2017); por ejemplo, a qué edad debería jubilarse una persona, a qué edad ya no debería seguir desempeñando una profesión, qué significa tener determinada edad en un sector ocupacional u organización, etc. Por último, también incluye las decisiones que pueden tomarse cuando se etiqueta a un trabajador como *mayor* (Kooij et al., 2008). Y en quinto lugar, el concepto de *edad vital* se centra en los cambios intraindividuales debidos al transcurso de la persona por la edad adulta, y se relaciona con los cambios de comportamiento en cualquier momento del ciclo vital (Le Blanc et al., 2017); suele medirse por medio de la etapa vital en que se encuentra la persona o por su estatus familiar (estado civil o de convivencia, hijos dependientes, etc.), y por las identidades asociados a ellos (Kooij et al., 2008; Le Blanc et al., 2017).

A pesar de esta creciente evidencia y de la necesidad de utilizar diferentes enfoques sobre el significado de la edad, la realidad es que aún la mayor parte de los estudios empíricos (De Lange et al., 2021) siguen utilizando la edad cronológica como el principal indicador (incluso en muchas ocasiones, el único), además de utilizar también en su mayor parte diseños transversales que no permiten captar la complejidad del envejecimiento y su carácter multidimensional y dinámico. Y también las organizaciones e instituciones mantienen la edad cronológica como el único criterio para tomar decisiones acerca de la continuidad de la actividad laboral de los trabajadores a partir de ciertas edades, que cada vez son más tempranas. Un claro ejemplo de ello es el caso de la *prejubilación*, forzosa o voluntaria (aunque la voluntariedad de la decisión es habitualmente inexistente, a

riesgo de empeorar las condiciones de trabajo en caso de no aceptarse), llevadas a cabo por las organizaciones de trabajadores a partir de los 50 años, tanto en países como España (p. ej., Alcover et al., 2012), como en otras fórmulas de jubilación forzosa en vigor en países de América Latina, si bien en la mayoría de estos países se establecen edades diferentes para hombres y mujeres (menores en cinco años, generalmente, para ellas).

En consecuencia, el primer reto para la investigación y para la práctica en ámbitos laborales y organizacionales es abandonar la edad cronológica como el principal criterio para percibir, valorar y tomar decisiones sobre los trabajadores mayores. La incorporación de los enfoques de edad alternativos mencionados puede ser una oportunidad para captar la complejidad de estos procesos y adaptar la gestión de los trabajadores mayores a su diversidad y valor real (Alcover et al., 2014). Así, promover la movilidad, tanto interna como externa, en las etapas medias y finales de la carrera laboral (Alcover & Topa, 2018; Krekula, 2019) puede ser crucial para alcanzar el objetivo de mantener a los trabajadores mayores en el mercado laboral en buenas condiciones de salud y de desempeño laboral, y prolongar la vida laboral hasta más allá de las edades habituales de jubilación si las personas quieren y pueden trabajar.

RETO/OPORTUNIDAD 2: UTILIZAR LA EVIDENCIA DISPONIBLE SOBRE LA MOTIVACIÓN, LAS ACTITUDES Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES MAYORES

Lo más importante de los cinco tipos de edad mencionados inicialmente definidos por Sterns y Doverspike (1989) es la gran variabilidad de estados relacionados con el trabajo que admiten. Personas con la misma edad cronológica pueden experimentar diferentes edades

funcionales, subjetivas o psicosociales, organizacionales y vitales, y en consecuencia, mostrar competencias, actitudes, motivaciones, desempeños y niveles de salud enormemente dispares. La evidencia empírica muestra la existencia de una amplia variabilidad dentro de los grupos de edad en cuanto a los resultados del trabajo, y esa variabilidad tiende ser mayor a medida que las personas envejecen (Zacher et al., 2018). Al mismo tiempo, la variabilidad en capacidad, actitudes, desempeño y motivación puede relacionarse directamente con sus niveles de empleabilidad (De Lange et al., 2021). A continuación se analizan los resultados de la investigación sobre las relaciones entre la edad y las variables laborales más relevantes.

En primer lugar, hay evidencia de la relación nula entre la edad y el desempeño de tarea global (Ng & Feldman, 2008); así, la hipotética relación de U invertida entre la edad y el desempeño solo se confirma en trabajos de baja complejidad, encontrándose que la experiencia es más predictiva del desempeño laboral que la edad en trabajos de alta complejidad (Sturman, 2003). Estos datos indican que las demandas de desempeño se afrontan de manera que los trabajadores mayores movilizan todos los recursos personales disponibles, de modo que se compensan las posibles diferencias individuales entre trabajadores jóvenes y mayores (Ng & Feldman, 2008). También se muestra que los trabajadores de más edad tienden a realizar más comportamientos de ciudadanía organizacional, participan en menos comportamientos contraproducentes en el trabajo en general, y exhiben menos conductas agresivas en el lugar de trabajo, uso de sustancias (alcohol, tabaco, estimulantes, fármacos) durante la jornada laboral, y muestran menos retrasos y ausencias voluntarias –no debidas a enfermedades–,

en particular (Ng & Feldman, 2008; véase Alcover, 2020, para un análisis más detallado).

En otro meta-análisis, Ng y Feldman (2010) estudiaron la relación entre la edad cronológica y 35 actitudes laborales clasificadas en tres grandes categorías: actitudes basadas en la tarea, actitudes basadas en la organización y actitudes relacionales o basadas en las personas. Los resultados mostraron que la edad cronológica estaba relacionada positivamente con la gran mayoría de las actitudes evaluadas (27 de las 35), lo que indica que las actitudes hacia el trabajo tienden a ser más positivas con la edad (Beier & Kanfer, 2013), y que el arraigado estereotipo negativo no tenía ningún fundamento. En particular, Ng y Feldman (2010) comprobaron que existían diferencias significativas entre trabajadores jóvenes y mayores, en el sentido de que estos últimos muestran actitudes más favorables y/o menos desfavorables que los jóvenes. En síntesis (Alcover, 2020), las diferencias eran significativas en las actitudes basadas en las tareas (por ejemplo, mayores niveles de satisfacción general, de satisfacción con el trabajo en sí mismo y con el salario, e implicación con la tarea, así como menor ambigüedad, sobrecarga y conflicto de rol), en las actitudes relacionales respecto a los supervisores y compañeros (por ejemplo, mayor satisfacción con respecto a ambos, mayor confianza interpersonal, mayores percepciones de justicia interaccional, de calidad del intercambio líder-miembros en los equipos, y de apoyo de los supervisores y los compañeros), y en las actitudes basadas en la organización (por ejemplo, mayores niveles de compromiso afectivo, normativo y continuo, de identificación, de lealtad, de ajuste persona-organización, de justicia distributiva y procedimental, y de confianza organizacional, así como menores

percepciones de inseguridad en el empleo y de ruptura del contrato psicológico). No obstante, el estudio de Ng y Feldman (2010) identificaba algunas relaciones negativas entre la edad y los resultados relacionados con las tareas, como por ejemplo, la relación entre la edad y la satisfacción con las oportunidades de promoción, y la relación entre la edad y la sobrecarga de trabajo. Estos efectos negativos seguían siendo significativos (aunque atenuados) tras controlar la antigüedad en la organización. En suma, como subrayaban Beier y Kanfer (2013), estos resultados sugieren que los trabajadores mayores están relativamente satisfechos con la mayoría de los aspectos de su trabajo, pero que se sienten algo sobrepasados por las demandas y las cargas de trabajo y también limitados en sus oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Este último aspecto es importante, ya que existe relación entre la dimensión oportunidades restantes en la carrera, relacionada con la perspectiva de tiempo futuro, y la empleabilidad percibida en función de la edad (Froehlich et al., 2016).

En un tercer meta-análisis realizado por estos autores (Ng & Feldman, 2012), los resultados permitieron comprobar que los estereotipos más comunes acerca de los trabajadores mayores (es decir, que están menos motivados, menos dispuestos a participar en programas de formación y en el desarrollo de carrera, más resistentes y menos dispuestos a los cambios, más desconfiados, con peor salud y más vulnerables a los desequilibrios entre la vida laboral y la familiar) no encontraban en general apoyo en los resultados de los estudios empíricos. El único estereotipo que encuentra evidencia empírica es el relativo a la menor disposición para participar en programas de formación y en el desarrollo de carrera; los otros cinco estereotipos no tienen

ninguna base, lo que demuestra de nuevo la importancia de modificar las percepciones sesgadas y las opiniones preconcebidas acerca de los trabajadores mayores en función de su edad cronológica (Alcover, 2020). A pesar de esta evidencia, en la práctica los estereotipos de edad acerca del desempeño esperado siguen influyendo en las decisiones de contratación, y es uno de los principales motivos de discriminación por edad en el trabajo (Petery et al., 2020). En definitiva, según Beier y Kanfer (2013), los resultados de varios estudios meta-analíticos en este ámbito sugieren que es esperable que los trabajadores de más edad realicen las tareas laborales al mismo nivel que los más jóvenes, y contribuyan positivamente al logro de los resultados organizacionales sin diferencias significativas respecto a éstos.

En suma, el segundo reto para la investigación y para la práctica en ámbitos laborales y organizacionales se centra en modificar los estereotipos negativos asociados a la edad de empleadores, gerentes, trabajadores y agentes sociales, estereotipos que afectan a sus percepciones, valoraciones y decisiones relativas a sus competencias, sus actitudes, su motivación, su desempeño, su salud y otros factores relacionados con los resultados del trabajo. Este cambio de estereotipos facilitará la reducción de los prejuicios de edad y, en última instancia, de las conductas y prácticas de discriminación por razones de edad (*ageism*), cuyo diagnóstico y prevención resultan claves para garantizar los derechos laborales de los adultos mayores en los diferentes países (Alcover, Nazar et al., 2021). Con ello, también se logrará reducir los potenciales efectos de la discriminación por edad en el bienestar y la salud ocupacionales de los adultos mayores.

RETO/OPORTUNIDAD 3: HACIA LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE DE LOS TRABAJADORES MAYORES

Como se ha comprobado en los análisis de los Retos/Oportunidades 1 y 2, en el actual contexto de reformulación de lo que significa ser un “trabajador mayor” y los estereotipos asociados a esta categoría, ha cobrado interés la identificación de los factores antecedentes y concurrentes –tanto individuales como contextuales– que pueden facilitar y aumentar su empleabilidad y la sostenibilidad de sus carreras a lo largo del tiempo (Van der Heijden et al., 2020). Como consecuencia de ello, términos como sostenibilidad de la carrera profesional, empleabilidad de los trabajadores de edad avanzada o empleabilidad sostenible se han hecho frecuentes en la investigación y la práctica en este ámbito, al mismo tiempo que se sugiere abandonar la edad cronológica para evaluar a los trabajadores y su empleabilidad en estas etapas de su carrera (De Lange et al., 2021).

Aunque los constructos de ‘sostenibilidad’ y ‘empleabilidad’ cuentan con una larga tradición de investigación y aplicación en diversas disciplinas, desde la economía y la psicología hasta la ecología, la combinación de ambos en un único constructo es más reciente, apenas una década desde que se inició la investigación en países europeos, especialmente en Países Bajos. La integración de ambos en el término *empleabilidad sostenible* intenta captar los elementos dinámicos que influyen en la capacidad de una persona para mantener de forma sostenible la empleabilidad, la salud y el bienestar a lo largo de su vida laboral (Alcover, Mazzetti, et al., 2021). Como resultado, el constructo comprende tres componentes principales: empleabilidad, sostenibilidad y tiempo (Fleuren et al., 2020).

Si bien no existe una única definición aceptada por los investigadores en esta área, la revisión de la literatura (Alcover, Mazzetti, et al., 2021; Fleuren et al. 2020) permite identificar dos enfoques principales. Por una parte, tomando como base el enfoque de ‘*capability*’ del economista Amartya Sen, van der Klink et al. (2016) consideran que la empleabilidad sostenible se refiere a que los trabajadores pueden alcanzar oportunidades tangibles en forma de un conjunto de capacidades [*capability set for work*] a lo largo de su vida laboral. Y también comprende el disfrute de unas condiciones laborales que les permiten realizar con su trabajo contribuciones, tanto actualmente como en el futuro, manteniendo niveles adecuados de salud y bienestar. Para ello, los trabajadores han de disponer, por una parte, de un contexto laboral que se lo facilite y, por otra, de la actitud y la motivación para aprovechar las oportunidades del contexto (van der Klink et al., 2016).

Como se puede apreciar en esta definición, su enfoque requiere, para lograr la empleabilidad sostenible, de la disponibilidad de condiciones personales y contextuales (laborales y organizacionales) que “permitan a los trabajadores convertir sus aportaciones personales y laborales en estas capacidades (oportunidades reales de funcionamiento laboral valioso)” (van der Klink et al., 2016, p. 74). Con objetivo de operacionalizar su medida, los autores han elaborado un instrumento específico (Abma et al., 2016) que pretende medir siete aspectos de la capacidad para el trabajo: (a) utilizar los conocimientos y las competencias; (b) desarrollar los conocimientos y las competencias; (c) participar en las decisiones importantes; (d) establecer contactos significativos en el trabajo; (e) fijar los propios objetivos; (f) tener buenos ingresos; y (g) contribuir a algo valioso;

además, incluye una medida de un solo valoración de la capacidad general. Esta valoración es auto-percibida, es decir, se mide la empleabilidad sostenible percibida.

Y por otra parte, el segundo enfoque (Fleuren et al., 2018, 2020) considera la empleabilidad sostenible como un constructo de segundo orden, compuesto por nueve factores de primer orden, que captan el componente de 'empleabilidad' del constructo (Fleuren et al., 2020), los cuales poseen una naturaleza inherentemente longitudinal. Estos factores de primer orden son: (a) la salud subjetiva; (b) la necesidad de recuperación; (c) la fatiga; (d) la capacidad de trabajo; (e) la brecha de habilidades; (f) el rendimiento; (g) la empleabilidad; (h) la motivación; y (i) la satisfacción laboral (Fleuren et al., 2018). Además, para captar el componente de 'sostenibilidad', la definición debe incluir los incrementos o al menos la estabilidad de la 'empleabilidad' a lo largo del tiempo, es decir, incluir la relación de "los posibles predictores con la pendiente de la 'empleabilidad', [lo que] permite estimar sus efectos sobre la 'sostenibilidad de la empleabilidad', o mejor dicho, sobre la empleabilidad sostenible " (Fleuren et al., 2020, p. 15).

A partir de este fundamento, la definición más reciente propuesta por los autores es la siguiente:

La empleabilidad sostenible significa que la capacidad de un individuo para funcionar en el trabajo y en el mercado laboral, o su 'empleabilidad', no se ve afectada negativamente, y preferiblemente lo es positivamente, por su utilización por parte de ese individuo a lo largo del tiempo. Esta capacidad puede captarse de forma significativa como una combinación de nueve indicadores (es decir, el estado de salud percibido, la capacidad de trabajo, la necesidad de recuperación, la fatiga, la satisfacción en el trabajo, la motivación para trabajar, la empleabilidad

percibida, la brecha de habilidades y el rendimiento en el trabajo) que describen conjuntamente lo bien que un individuo puede estar empleado en diferentes momentos de su vida laboral. (Fleuren et al., 2020, p. 15)

Además de estas dos orientaciones generales, en la investigación también se han utilizado otras operacionalizaciones ad hoc, por lo que la integración de los resultados obtenidos hasta ahora resulta limitada debido a la disparidad de medidas y de criterios o indicadores de la empleabilidad sostenible utilizados, como ha puesto de manifiesto una revisión reciente (Alcover, Mazzetti, et al., 2021). No obstante, el concepto de empleabilidad sostenible cuenta con grandes potencialidades para evaluar a lo largo del tiempo la capacidad de trabajo de los adultos mayores (sin excluir a los trabajadores de otros grupos de edad, puesto que la sostenibilidad de la capacidad laboral se extiende durante toda la carrera o vida laboral), de modo que su desarrollo futuro podrá ser muy útil en este campo. Un aspecto que recientemente se ha incorporado al análisis es el riesgo que representan para la empleabilidad sostenible de los trabajadores mayores los impactos en los puestos de trabajo y las ocupaciones de la robótica, la inteligencia artificial, la automatización y, en general, la digitalización (Alcover, Guglielmi et al., 2021). Estas transformaciones tecnológicas pueden aumentar la vulnerabilidad de este grupo de edad (por la doble vulnerabilidad derivada de la edad y la tecnología) y afectar negativamente al mantenimiento del empleo provocando decisiones, forzadas o voluntarias, de retiro temprano, acortando las carreras laborales y abocando, en el caso de los países iberoamericanos, a la salida del mercado formal y la entrada en el informal. Como ocurre con otras formas de vulnerabilidad laboral, las consecuencias se pueden traducir en mayor probabi-

lidad de sufrir *bullying* y, consecuentemente, elevados niveles de estrés, afectando de manera severa sobre la salud mental de los trabajadores y, especialmente, de las mujeres trabajadoras (Ansoleaga et al., 2019).

En el ámbito específico de los países iberoamericanos, uno de los retos para la aplicación del constructo de empleabilidad sostenible se encuentra en el elevado volumen de trabajo informal. Según un reciente informe elaborado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo; CEPAL/OIT, 2019), se han identificado en los países de América Latina y el Caribe tres indicadores de nuevos retrocesos en el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N° 8 de la Agenda 2030, que busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Los tres indicadores detectados se refieren a (1) el aumento significativo del trabajo por cuenta propia, en detrimento del trabajo asalariado; (2) el surgimiento y rápido crecimiento de nuevas formas de trabajo intermediadas por plataformas digitales; y (3), al menos en varios países, una mayor informalidad del empleo asalariado, debido tanto a la debilidad en la creación de este tipo de empleo, como al aumento de la informalización de empleos existentes como consecuencia de estrategias organizacionales definidas por el objetivo de la reducción de costos (CEPAL/OIT, 2019). En definitiva, el aumento de la informalidad del trabajo, tanto la estructural como la sobrevenida, y el crecimiento de nuevas formas de trabajo que, habitualmente, se desarrollan fuera de las regulaciones existentes, provocan un incremento de trabajadores que no disfru-

tan de los derechos laborales y sociales establecidos por las legislaciones nacionales y alejan a la región del cumplimiento del Objetivo N° 8 de Desarrollo Sostenible (CEPAL/OIT, 2019). Además, las consecuencias derivadas de la pandemia de la COVID-19 han acentuado las brechas estructurales de los mercados de trabajo en América Latina, como muestra el reciente informe de Panorama Social de CEPAL (2021).

Relacionado con lo anterior, la investigación reciente también se ha ocupado de las *carreras sostenibles* (De Vos et al., 2020), un término que cuenta con un enfoque sistémico y dinámico para analizar los factores y los cambios que afectan a la sostenibilidad de las carreras a lo largo del tiempo. Respecto al primer enfoque, si bien la carrera profesional de cada persona es individual, se encuentra interconectada tanto con los contextos en que se produce como con otros actores implicados, al tiempo que es influida por ellos. Según De Vos et al. (2020),

el reto de la sostenibilidad va más allá de la gestión individual de la carrera y requiere la participación activa de todas las partes implicadas, como la familia y los compañeros del individuo, el supervisor o los supervisores, el empleador, el sistema educativo y la sociedad. (p. 2)

En cuanto al enfoque dinámico, las carreras son procesos donde los factores de la persona y los de su contexto cambian a lo largo del tiempo, afectando a la sostenibilidad de las carreras. En consecuencia, las carreras sostenibles se conciben como un proceso cíclico de autorregulación en el que las experiencias y los acontecimientos, tanto positivos como negativos, y la percepción e interpretación de la persona y las diferentes partes implicadas en el proceso, generan oportunidades para

un “aprendizaje dinámico” en el contexto de carrera (De Vos et al., 2020). De nuevo aquí, las oportunidades para la sostenibilidad de las carreras en países iberoamericanos se enfrenta a las dificultades generadas por la elevada informalidad del empleo y la precariedad e incertidumbre de las trayectorias laborales (Madero-Cabib et al., 2020). En este sentido, un reciente estudio realizado en Chile (Yeves et al., 2019) muestra como en el caso de los trabajadores mayores su percepción de empleabilidad no reducía las consecuencias negativas de experimentar inseguridad en el empleo, lo que puede ser un indicador claro de la vulnerabilidad y la baja sostenibilidad de carrera experimentadas incluso por quienes perciben alta empleabilidad, afectando secundariamente a su bienestar y salud ocupacional.

En definitiva, el tercer reto para la investigación y para la práctica en ámbitos laborales y organizacionales se centra en cómo contrarrestar los factores estructurales del mercado de trabajo en Iberoamérica mencionados y los vectores de vulnerabilidad, inseguridad, incertidumbre y precariedad que generan amenazando la empleabilidad y la sostenibilidad de las carreras a lo largo del tiempo, especialmente, la de los adultos mayores.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN

El análisis de estos tres grandes ejes de retos y oportunidades para los trabajadores y las organizaciones relacionados con la edad, la actividad laboral y la salud ocupacional permite identificar los principales factores a considerar en la gestión de los trabajadores mayores, así como en su bienestar y salud. Como recomendación general, es necesario transmitir desde la investigación realizada en el ámbito de la Psicología

de las Organizaciones y el Trabajo a los responsables y gerentes de las empresas e instituciones, que el tradicional enfoque de la “depreciación” aplicado al envejecimiento no tiene fundamento empírico. Esta tradicional perspectiva basada en la “depreciación” (Stein & Rocco, 2001) considera que las personas están más motivadas y realizan sus mayores aportaciones al trabajo en las etapas iniciales y medias de su carrera, declinando a medida que maduran y envejecen. La edad en que se puede manifestar el deterioro y la obsolescencia es variable, pero esta perspectiva considera que el “trabajador mayor” es un trabajador con “déficits”, con “problemas”, en cierto modo, cada vez menos “útil”. Esta categorización refuerza los estereotipos negativos, dificulta las relaciones intergeneracionales en el trabajo, favorece el desarrollo de prejuicios hacia los adultos mayores, desencadena conductas y decisiones de discriminación laboral y potencia su abandono temprano del mercado laboral (Alcover, 2020; Topa & Alcover, 2015; Topa et al., 2018).

Como señalaron Stein y Rocco (2001), esta perspectiva se asienta en varios mitos, que la evidencia empírica actual no respalda: los mitos ya descritos de la edad cronológica, de la productividad en declive y de la pérdida de motivación; el mito de la carrera profesional, que considera que las organizaciones no deberían invertir en la formación y el desarrollo de la carrera de los trabajadores mayores debido al bajo retorno que se espera obtener de la inversión que se hiciera en ellos, y, por último, el mito de la jubilación, derivado de esta visión de pendiente descendente que solo puede conducir al retiro. Sin embargo, esta visión todavía predominante tanto entre los responsables organizacionales, como en los propios trabajadores y en el imaginario social, tiene

un contrapeso en la perspectiva de la “conservación” (Kooij & Van de Voorde, 2015; Pak et al., 2019), que plantea que las organizaciones y las personas pueden llevar a cabo conjuntamente acciones e intervenciones para mantener e incluso desarrollar las competencias, la motivación y la capacidad de trabajo de los trabajadores en sus etapas medias y finales de la carrera laboral (Wang et al., 2013). Precisamente una gestión de personas adaptada a la situación real de ese grupo de edad heterogéneo formado por los trabajadores mayores puede servir para alcanzar los objetivos de la empleabilidad y la carrera sostenible analizados anteriormente. Las futuras investigaciones e intervenciones deben partir de estos supuesto basados en la evidencia.

En un trabajo anterior (Alcover, 2019), y con el objetivo de dar respuesta al reto de la gestión de la edad en las organizaciones, se formuló un modelo integrado de gestión de personas basado en la evidencia dirigido a los trabajadores mayores, que incluía una perspectiva de la evolución temporal y las trayectorias en las etapas medias y finales de la carrera y las correspondientes prácticas de gestión de personas que serían más adecuadas y eficaces a corto, medio y largo plazo. Esa propuesta presentaba un enfoque alejado de la utilización exclusiva de las prácticas universalistas o generales de la gestión de personas, pero también lejos de las prácticas “edadistas”, y por lo tanto, reificadoras de una categoría artificial (trabajador mayor) y carente de entidad epistémica, aplicadas solo en función de criterios cronológicos que no reflejan el estado, las motivaciones y las necesidades reales de las personas. Como ya se mencionó, el envejecimiento no es un proceso uniforme, y sus consecuencias físicas, cognitivas, emocionales y sociales presentan una gran variabilidad que las prác-

ticas de gestión de personas deben considerar para garantizar su eficacia. También es necesario realizar una previsión de las trayectorias y la evolución temporal de las etapas medias y finales de la carrera profesional y de las correspondientes prácticas de gestión de personas que serían más adecuadas a corto, medio y largo plazo (Alcover, 2019). Esta perspectiva temporal y dinámica es necesaria en base a la evidencia acumulada desde la perspectiva del ciclo vital sobre el proceso de envejecimiento, y se alinea con los planteamientos dirigidos a facilitar la sostenibilidad del trabajo a lo largo de la vida analizados más arriba (De Lange et al., 2015; Fleuren et al., 2018, 2020; van der Klink et al., 2016). También aquí, tanto la investigación como la gestión y las intervenciones organizacionales han de aprovechar los conocimientos acumulados para continuar avanzando en la mejora de la empleabilidad, el bienestar y la salud laboral de los trabajadores mayores.

En resumen, para afrontar los retos de la edad en el trabajo y convertirlos en oportunidades es necesario: (1) cambiar los estereotipos y reducir los prejuicios acerca de lo que significa ser un “trabajador mayor”; (2) concienciar a las organizaciones para que desarrollen un enfoque estratégico de gestión de una fuerza de trabajo intergeneracional; (3) prevenir y evitar la discriminación laboral por edad; (4) afrontar de manera realista los cambios (positivos y negativos) en las capacidades (cognitivas, físicas, emocionales y relacionales) y en la salud asociados al envejecimiento; (5) desarrollar sistemas de gestión de personas adaptados a las necesidades de cada momento de la carrera profesional; (6) desarrollar y gestionar la carrera profesional de las etapas media y finales y facilitar políticas y prácticas para prolongar la vida laboral; (7) gestionar las transiciones hacia

el retiro; (8) tomar conciencia de que la gestión de la edad en las organizaciones no es una opción, sino una necesidad; (9) crear sistemas de protección para los trabajadores mayores que deben seguir trabajando por motivos económicos; y (10) prestar especial atención a los riesgos asociados al empleo y al trabajo en el sector informal, que no cuentan con suficientes mecanismos de protección social ni de la salud.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no declaran ningún conflicto de interés.

REFERENCIAS

- Abma, F. I., Brouwer, S., de Vries, H. J., Arends, I., Robroek, S. J., Cuijpers, M. P., van der Wilt, G. J., Bültmann, U., & van der Klink, J. J. (2016). The capability set for work: development and validation of a new questionnaire. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 34–42. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3532>
- Aburto, J. M., Schöley, J., Kashnitsky, I., Zhang, L., Rahal, C., Missov, T. I., Mills, M. C., Dowd, J. B., & Kashyap, R. (2021). Quantifying impacts of the COVID-19 pandemic through life-expectancy losses: a population-level study of 29 countries. *International Journal of Epidemiology*, dyab207. Advance online publication. <https://doi.org/10.1093/ije/dyab207>
- Alcover, C. M. (2019). Cómo afrontar el desafío de la gestión de recursos humanos de los trabajadores mayores: un modelo integrado basado en la evidencia. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, CEF*, 437-438, 203-234.
- Alcover, C. M. (2020). *Empleo sostenible: Edad, trabajo y alternativas al retiro en la sociedad 4.0*. Ediciones Díaz de Santos.
- Alcover, C. M., Crego, A., Guglielmi, D., & Chiesa, R. (2012). Comparison between the Spanish and Italian early work retirement models: A cluster analysis approach. *Personnel Review*, 41(3), 380–403. <https://doi.org/10.1108/00483481211212995>
- Alcover, C.-M., Guglielmi, D., Depolo, M., & Mazzetti, G. (2021). "Aging-and-Tech Job Vulnerability": A proposed framework on the dual impact of aging and AI, robotics, and automation among older workers. *Organizational Psychology Review*, 11(2), 175–201. <https://doi.org/10.1177/2041386621992105>
- Alcover, C. M., Mazzetti, G., & Vignoli, M. (2021). Sustainable Employability in the Mid and Late Career: An Integrative Review. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Ahead of print. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a16>
- Alcover, C. M., Nazar, G., Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., Pulido, N., & Rodríguez, L. (2021). Transcultural validation of the Nordic Age Discrimination Scale for the Spanish-speaking working populations. *Spanish Journal of Psychology*, under review.

- Alcover, C. M., & Topa, G. (2018). Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers. *PLoS ONE*, 13(4), Article e0195973. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195973>
- Alcover, C. M., Topa, G., & Fernández, J. J. (2014). La gestión organizacional de los trabajadores mayores y los procesos de mantenimiento, prolongación y salida de la vida laboral [The organizational management of older workers and processes of maintaining, extending and leaving employment]. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 91-98.
- Alcover, C. M., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F., & Depolo, M. (eds.) (2014). *Bridge Employment: A Research Handbook*. Routledge.
- Ansoleaga, E., Ahumada, M., & González-Santa Cruz, A. (2019). Association of Workplace Bullying and Workplace Vulnerability in the Psychological Distress of Chilean Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 4039. <https://doi.org/10.3390>
- Avdeev, A., Eremenko, T., Festy, P., Gaymu, J., Le Bouteillec, N. & Springe, S. (2011). Populations et tendances démographiques des pays européens (1980-2010). *Population*, 66, 9-133. <https://doi.org/10.2307/41441033>
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23(5), 611-626. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.23.5.611>
- Bauer, J. M., & Sousa-Poza, A. (2015). Impacts of informal caregiving on caregiver employment, health, and family. *Journal of Population Ageing*, 8(3), 113-145. <https://doi.org/10.1007/s12062-015-9116-0>
- Beier, M. E., & Kanfer, R. (2013). Work performance and the older worker. En J. Field, R. J. Burke, & C. L. Cooper (eds.), *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (pp. 97-117). SAGE Publications Ltd, <https://www.doi.org/10.4135/9781446269916.n6>
- Berganza, J. C., Campos, R., Martínez Casillas, E., & Pérez, J. (2020). El agotamiento del dividendo demográfico en Latinoamérica: retos para las políticas económicas y sociales. *Boletín Económico, Banco de España*, 1/2020, 1-14.
- Boehs, S. d. T. M., Medina, P. F., Bardagi, M. P., Luna, I. N., & Silva, N. (2017). Revisão da literatura Latino-Americana sobre aposentadoria e trabalho: Perspectivas psicológicas [Review of Latin American literature on retirement and work: Psychological perspectives]. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 54-61. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.11598>
- Burch, K. A., Dugan, A. G., & Barnes-Farrell, J. L. (2019). Understanding What Elder-care Means for Employees and Organizations: A Review and Recommendations for Future Research. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 44-72. <https://doi.org/10.1093/workar/way011>
- Burke, R. J. (2017). The sandwich generation: individual, family, organizational and societal challenges and opportunities. In R. J. Burke & L. M. Calvano (eds.), *The Sandwich Generation. Caring for Oneself and Others at Home and at Work* (pp. 3-39). Edward Elgar.
- Cadiz, D. M., Brady, G., Rineer, J. R. & Truxillo, D. M. (2019). A Review and Synthesis of the Work Ability Literature. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 114-138. <https://doi.org/10.1093/workar/way010>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously. A theory of socioemotional selectivity. *The American psychologist*, 54(3), 165-181. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.54.3.165>
- CEPAL (2021). *Panorama Social de América Latina 2020*. Naciones Unidas.
- CEPAL/OIT (2019). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: antiguas y nuevas formas de empleo y los desafíos para la regulación laboral*. Naciones Unidas.
- Converso, D., Sottimano, I., Viotti, S., & Guidetti, G. (2020). I'll be a caregiver-employee: Aging of the workforce and family-to-work conflicts. *Frontiers in Psychology*, 11:246. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00246>
- Crawford, J. O., Graveling, R. A., Cowie, H. A., & Dixon, K. (2010). The health safety and health promotion needs of older workers. *Occupational Medicine*, 60(3), 184-192. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqq028>

- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human Resource Management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. En L. M. Finkelstein et al. (Eds.), *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce. A Use-Inspired Approach* (pp. 50-79). Routledge.
- De Lange, A. H., Van der Heijden, B., Van Vuuren, T., Furunes, T., De Lange, C., & Dikkers, J. (2021). Employable as We Age? A Systematic Review of Relationships Between Age Conceptualizations and Employability. *Frontiers in Psychology, 11*, 605684. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.605684>
- De Souza, L. R., Queiroz, B.L., & Skirbekk, V. F. (2019). Trends in health and retirement in Latin America: Are older workers healthy enough to extend their working lives? *The Journal of the Economics of Ageing, 13*(C), 72-83. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2018.03.008>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior, 117*, Article 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Fernández, F., Nazar, G., & Alcover, C. M. (2018). Modelo de envejecimiento activo: causas, indicadores y predictores en adultos mayores en Chile. *Acción Psicológica, 15*(2), 109-128. <https://doi.org/10.5944/ap.15.2.22903>
- Fleuren, B. P. I., de Grip, A., Jansen, N. W. H., Kant, I., & Zijlstra, F.R.H. (2020). Unshrouding the Sphere from the Clouds: Towards a Comprehensive Conceptual Framework for Sustainable Employability. *Sustainability, 12*, 6366. <https://doi.org/10.3390/su12166366>
- Fleuren, B., van Amelsvoort, L., Zijlstra, F., de Grip, A., & Kant, I. (2018). Handling the reflective-formative measurement conundrum: A practical illustration based on sustainable employability. *Journal of Clinical Epidemiology, 103*, 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2018.07.007>
- Froehlich, D. E., Beusaert, S., & Segers, M. (2016). Aging and the motivation to stay employable. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 756-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0224>
- Gietel-Basten, S., Saucedo, S., & Scherbov, S. (2020). Prospective measures of aging for Central and South America. *PLoS ONE, 15*(7), e0236280. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236280>
- Henle, C. A., Fisher, G. G., McCarthy, J. Prince, M. A., Mattingly, V. P. & Clancy, R. L. (2020). Eldercare and childcare: How does caregiving responsibility affect job discrimination? *Journal of Business and Psychology, 35*(4), 59-83. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09618-x>
- Ilmarinen J. (2009). Work ability--a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 35*(1), 1-5. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1304>
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology, 23*(4), 364-394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Kooij, D. T. A. M. & Van de Voorde, K. (2015). Strategic HRM for older workers. En P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 57-72). Springer.
- Kooij, D., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology, 13*(3), 345-365. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.1>
- Krekula, C. (2019). Time, precarisation and age normality: on internal job mobility among men in manual work. *Ageing & Society, 39*(10), 2290-2307. <https://doi.org/10.1017/S0144686X1800137X>
- Le Blanc, P. M., Van der Heijden, B., & Van Vuuren, T. (2017). "I WILL SURVIVE" A Construct Validation Study on the Measurement of Sustainable Employability Using Different Age Conceptualizations. *Frontiers in Psychology, 8*, 1690. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01690>
- Leeson, G. (2013) The demographics of ageing in Latin America, the Caribbean and the Iberian Peninsula, 1950-2050. En V. Montes de Oca (ed.) *Envejecimiento en America Latina y el Caribe* (pp. 53-71). UNAM.

- Madero-Cabib, I., Biehl, A., Sehnbruch, K., Calvo, E., & Bertranou, F. (2019). Private Pension Systems Built on Precarious Foundations: A Cohort Study of Labor-Force Trajectories in Chile. *Research on Aging, 41*(10), 961–987. <https://doi.org/10.1177/0164027519874687>
- Moulaert, T. & Biggs, S. (2013). International and European policy on work and retirement: Reinventing critical perspectives on active ageing and mature subjectivity. *Human Relations, 66*(1), 23–43. <https://doi.org/10.1177/0018726711435180>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 63*(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology, 65*(4), 821–858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>
- Osborne, K., & Newman, L. (2012). *Active Ageing and Employment: Summary of the research evidence*. Flinders University.
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review, 29*(3), 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- Petery, G. A., Wee, S., Dunlop, P. D., & Parker, S. K. (2020). Older workers and poor performance: Examining the association of age stereotypes with expected work performance quality. *International Journal of Selection and Assessment, 28*(4), 510–521. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12309>
- Population Reference Bureau (2021). International Data – World - Latinoamerica and the Caribbean. <https://www.prb.org/international/geography/latin-america-and-the-caribbean/>
- Sanderson, W. C. & Scherbov, S. (2010). Remeasuring aging. *Science, 329*, 1287–1288. <https://doi.org/10.1126/science.1193647>
- Sanderson, W. C., Scherbov, S., & Gerland, P. (2017). Probabilistic population aging. *PLoS ONE, 12*(6), e0179171. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179171>
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships. *Journal of Management, 29*(5), 609–640. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00028-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X)
- Topa, G., & Alcover, C.-M. (2015). Psychosocial factors in retirement intentions and adjustment: A multi-sample study. *The Career Development International, 20*(4), 384–408. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2014-0129>
- Topa, G., Alcover, C. M., Moriano, J. A., & Depolo, M. (2014). Bridge employment quality and its impact on retirement adjustment: A structural equation model with SHARE panel data. *Economic and Industrial Democracy, 35*(2), 225–244. <https://doi.org/10.1177/0143831X12475242>
- Topa, G., Depolo, M., & Alcover, C. M. (2018). Early Retirement: A Meta-Analysis of Its Antecedent and Subsequent Correlates. *Frontiers in psychology, 8*, 2157. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02157>
- Troncoso Pantoja, C., Díaz Martínez, X., Martorell Pons, M., Nazar Carter, G., Concha Cisternas, Y., & Cigarroa Cuevas, I. (2020). Revisión de estrategias para promover el envejecimiento activo en Iberoamérica. *MediSur, 18*(5), 899–906.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 351–381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- United Nations (2019). *World Population Prospects 2019: Highlights*. DESA, Population Division. <https://population.un.org/wpp/Publications/>
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>

- Vives, A., Gray, N., González, F., & Molina, A. (2018). Gender and Ageing at Work in Chile: Employment, Working Conditions, Work-Life Balance and Health of Men and Women in an Ageing Workforce. *Annals of Work Exposures and Health*, 62(4), 475-489. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxy021>
- Wang, M., Olson, D. A., & Shultz, K. S. (2013). *Mid and Late Career: An Integrative Perspective*. Routledge.
- Yeves, J., Bargsted, M., Cortes, L., Merino, C., & Cavada, G. (2019). Age and Perceived Employability as Moderators of Job Insecurity and Job Satisfaction: A Moderated Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, 10: 799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00799>
- Zacher, H., Kooij, D. A. T. M. & Beier, M. E. (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 37, 47-55. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>

EXPERIENCIAS DE TRABAJO BAJO LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE. ANÁLISIS DE LOS SIGNIFICADOS ATRIBUIDOS A LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG) POR PROFESIONALES DEL SECTOR PÚBLICO

WORK EXPERIENCES UNDER NEW PUBLIC MANAGEMENT IN CHILE: ANALYSIS OF THE ATTRIBUTED MEANINGS TO THE PROGRAMS FOR MANAGEMENT IMPROVEMENT (PMG) BY PUBLIC SECTOR PROFESSIONALS

MARÍA ISABEL LEAL LLANOS

Universidad Diego Portales, Chile

ANTONIO STECHER

Universidad Diego Portales, Chile

ÁLVARO SOTO-ROY

Universidad Alberto Hurtado, Chile

***Autor de correspondencia:
Antonio.stecher@udp.cl**

El artículo busca contribuir al análisis de los procesos de modernización del Estado y reforma a la Gestión Pública implementados en Chile bajo el paradigma gerencial de la Nueva Gestión Pública (NGP). Se presenta los resultados de una investigación psicosocial de corte cualitativo, cuyo objetivo fue describir y comprender los significados que trabajadores profesionales del sector público asignan a los PMG, uno de los principales instrumentos de gestión dentro del trabajo de los servicios públicos en Chile. Se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas en un Servicio Público en Chile buscando conocer los sentidos y experiencias de trabajo en torno a los PMG. Los resultados dan cuenta de 8 grandes significados en torno a los PMG, los que dan luces del carácter tensionado, ambivalente y problemático de las experiencias laborales de los profesionales del sector público en el marco de los nuevos sistemas de gestión. Se discuten las implicancias de los hallazgos en relación a los debates actuales sobre los límites e implicancias precarizantes de las reformas gerenciales implementadas bajo el paradigma de la NGP.

Palabras Claves: Nueva Gestión Pública, Chile, PMG, Experiencias laborales, Precarización laboral

The article seeks to contribute to the analysis of the processes of state modernization and public management reform implemented in Chile under the managerial paradigm of New Public Management (NPM). It presents the results of a qualitative psychosocial research aimed at describing and understanding the meanings that professional workers in the public sector assign to the PMG, one of the main management instruments within the work of public services in Chile. Twelve semi-structured interviews were carried out in a public service in Chile in order to understand the meanings and work experiences related to the PMGs. The results reveal eight main meanings of the PMGs, which shed light on the tense, ambivalent and problematic nature of the work experiences of public sector professionals in the framework of the new management systems. The implications of the findings are discussed in relation to current debates on the limits and precarious implications of managerial reforms implemented under the NPM paradigm.

Keywords: New Public Management, Chile, PMG, Labour experiences, Labour Precarisation

INTRODUCCIÓN

Al igual que en distintos países de América Latina, el Estado de Chile implementó desde mediados de los años 1990 importantes reformas a la administración pública. Estas diversas reformas de modernización del Estado estuvieron orientadas por el paradigma gerencial de la Nueva Gestión Pública (NGP) y supusieron significativas transformaciones a las formas tradicionales previas de organización del Estado y de sus lógicas de acción pública (Arellano-Gault, 2002; CLAD, 1998; Doña, 2006; Dussauge, 2009a, 2009b; Pliscoff-Varas 2017).

Las reformas, activamente promovidas desde distintos organismos internacionales (BM, FMI, OECD), procuraban modernizar la Administración Pública Tradicional a partir de la incorporación dentro de lo público de una racionalidad económica y de herramientas de gerenciamiento propias de la empresa privada (Arellano-Gault, 2002; Hood, 1991; Guerrero, 2009; O'Flynn, 2007; Osborne & Gaebler, 1992). Entre otras características, este paradigma se ha caracterizado por la importancia dada a aspectos tales como las capacidades gerenciales, el control de gestión, la medición de resultados y su vinculación a la asignación presupuestaria, los sistemas de incentivos y de renta variable, la creación de mercados y espacios de competencia, la descentralización organizacional y la externalización hacia privados, la separación de las funciones de diseño y regulación (Estado) de las de implementación de programas (privados), el despliegue de nuevas herramientas e instrumentos de gestión de corte empresarial, y la diseminación de nuevos valores y sentidos del trabajo neo-manageriales ligados a la rentabilidad, competencia, calidad y eficiencia, entre otros (Dussauge, 2009a, 2009b; García, 2007; Guerrero, 2009; Pliscoff-Varas 2017). La promesa de la NGP era

que con dichas reformas los gobiernos lograrían dar un salto de eficiencia, calidad y transparencia en sus administraciones públicas, lo que resultaba prioritario en contextos socio-económicos de fuertes restricciones presupuestarias, creciente complejidad de la vida social y altas demandas ciudadanas (Arellano-Gault, 2002; Dussauge, 2009a, 2009b).

Los procesos de implementación de la NGP en Chile y América Latina han dado lugar a diversas investigaciones y a un amplio debate respecto a sus variaciones en distintos países, a su efectiva profundidad y alcance, y a sus consecuencias colaterales negativas en términos de precarización y pérdida de sentido del trabajo público. Asimismo, se han discutido extensamente las particularidades de la NGP dentro de una región en que nunca se consolidó previamente un Estado weberiano al modo europeo, sus distintas fases u oleadas de implementación ocurridas desde los años 1990, así como su vínculo con el modelo de desarrollo neoliberal y sus lógicas de privatización y mercantilización (CLAD, 1998; Dussauge, 2009a, 2009b).

Este artículo busca aportar a este campo de discusión abordando, desde la Psicología Social del Trabajo, un ámbito habitualmente menos considerado en los estudios sobre el Estado y la Gestión Pública, referido a los significados del trabajo y las experiencias de los trabajadores de servicios públicos insertos en organizaciones modernizadas bajo los principios de la NGP.

El artículo presenta los resultados de un estudio cualitativo situado en una perspectiva crítico-interpretativa de investigación social (Krause, 1995; Thompson, 1998) que tuvo como objetivo describir y comprender los significados que trabajadores profesionales de un servicio público del Estado de Chile otorgan a un particular

instrumento de gestión -Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)-, el cual ha sido desde el año 1998 una de las herramientas centrales del paradigma gerencial de la NGP (Morales, 2014). El análisis de las reformas y procesos de modernización del Estado han tendido a privilegiar ya sea los aspectos organizativos, o de eficacia y productividad, o han instalado discusiones críticas generales respecto al carácter ideológico y político neoliberal de estos procesos. El artículo, así, es relevante en tanto aborda dimensiones psicosociales o subjetivas de los trabajadores de lo público que han sido menos estudiadas, atendiendo a las experiencias, vivencias y significados de dichos trabajadores cuyo trabajo cotidiano se ha visto fuertemente reorganizado por las innovaciones gerenciales de la NGP. Recuperar y conocer esas experiencias resulta clave para una comprensión más integral de los procesos de reforma al Estado, y para aportar a mejores prácticas a nivel de los equipos de gestión y desarrollo de las personas en el sector público. Prácticas capaces de promover tanto la eficiencia de las organizaciones, como el bienestar y la participación de los trabajadores.

NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE Y PMG

El desarrollo en Chile de reformas modernizadoras orientadas por el marco de la NGP, iniciado tempranamente en los años 90', ha sido considerado como uno de los más ambiciosos, sistemáticos y profundos en América Latina (Bressner, 2002; Dussauge, 2009). A partir del gobierno de Frei (1994-2000) con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública el año 1994 y, con la publicación del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública el año 1997, se inició un proceso para transformar la admi-

nistración y gestión de los servicios públicos (Bressner, 2002; Ramírez, 2004; Pliscoff-Varas, 2017). El foco de las reformas era la calidad de los servicios públicos, la eficiencia y efectividad en el uso de recursos, la mejora de la experiencia para los usuarios y la introducción de TICs. Con ello se buscaba no sólo responder al desafío de fortalecer las capacidades del aparato público, sino también a las exigencias y recomendaciones de organismos internacionales, así como a una nueva serie de demandas provenientes de la sociedad civil a las cuales el Estado debía adaptarse (Bressner, 2002; Ramírez, 2004). Junto al Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública del año 1997 – el cual implicó mejoras en los sistemas de planificación, de control de la gestión y de medición de indicadores de desempeño – Pliscoff-Varas (2017) destaca otros dos hitos centrales de la modernización del Estado en Chile: “...la instalación de un sistema de evaluación y control de gestión por parte de la Dirección de Presupuestos (...), el cual se instala el 2001, y la creación del Sistema de Alta Dirección Pública en 2003, que empieza a funcionar en 2004, en el marco de la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil.” (p.144).

Las reformas de la gestión pública en Chile se desarrollaron como un proceso gradual y acumulativo, al que se iban sumando progresivamente nuevos servicios, y cuya implementación supuso la aprobación de distintos proyectos de ley en el marco de complejas negociaciones y disputas con la oposición y los gremios de los trabajadores públicos (Morales, 2014). Pliscoff-Varas (2017) plantea que son tres los principios e innovaciones organizativas dominantes en el proceso de implementación de la NGP en Chile, cada una de las cuales implica una ruptura con la matriz previa de la administración burocrática.

La primera de ellas es la *contractualización*, que refiere a la dinámica a través de la cual el Estado externaliza la ejecución y administración de bienes y servicios públicos a partir de la subcontratación y establecimiento de contratos con empresas privadas, con las que se configuran redes de acción Público-Privadas (APP) encargadas de la acción pública (Pliscoff y Araya, 2012; Devlin y Moguianski, 2010). Estas redes permitirían reducir costos al Estado, incrementar la calidad de los servicios con empresas especializadas y separar las funciones de diseño, monitoreo y evaluación (Estado) de aquellas de ejecución propiamente tal del servicio (privados). La instalación de estas redes surgidas de APP presentó en los primeros años dificultades, casos de corrupción y múltiples tensiones, dado que el Estado perdía control sobre las acciones de los privados y no contaba con el personal suficiente para supervisar y fiscalizar (Pliscoff y Araya, 2012; Pliscoff-Varas, 2017). Gradualmente se fueron instalando una serie de instrumentos de acción pública más sofisticados -contratos, convenios, bases de licitación y de concursos- que permiten gobernar, protocolizar y controlar la acción de privados, volviéndose en la última década mecanismos fundamentales para el desarrollo de la política pública (Soto, Fardella, Valenzuela y Carvajal, 2017).

La segunda innovación fue la instalación de una *gerencia pública profesional*, la que ha sido quizás una de las reformas más visibles y eficientes en el proceso de modernización del Estado de Chile (Bressner, 2002; Morales, 2014; Pliscoff-Varas, 2017). El objetivo era superar las trabas burocráticas de la gestión pública, proveyendo al Estado con servidores públicos altamente cualificados y profesionales a los cuales otorgar una mayor discrecionalidad para la toma de decisiones.

A partir de la creación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) a inicios de los 2000 se logró aumentar las competencias gerenciales de los servicios públicos, mediante procesos de selección de gerentes públicos basados en la meritocracia y la transparencia, siendo un sistema reconocido a nivel Latinoamericano (Bressner, 2002) y el que ha logrado un impacto en la eficiencia en el uso de recursos públicos (Morales, 2014).

En tercer lugar, Pliscoff-Varas (2017) destaca innovaciones orientadas a lograr una *gestión presupuestaria flexible vinculada a resultados e incentivos asociados*, lo que implicó la generación de asignaciones de renta a los funcionarios públicos en función del desempeño y cumplimiento de objetivos de modernización de los distintos servicios. Morales (2014) señala que al año 2010 el sistema de Evaluación y Control de Gestión -que vincula la asignación y uso de recursos a los resultados y desempeño alcanzados por los servicios- estaba compuesto por cuatro instrumentos: (i) Balances de gestión integral; (ii) Evaluaciones de Programas Gubernamentales; (iii) Indicadores de desempeño institucional (IDI) y (iv) formatos de presentación de iniciativas al presupuesto; y tenía tres mecanismos de incentivo salarial al desempeño: (i) Los programas de mejoramiento a la gestión (PMG), (ii) la ley médica y (iii) las metas de eficiencia institucional. Morales (2014) señala que estos mecanismos de control y gestión basado en el ciclo objetivo/desempeño/medición/incentivo han mostrado resultados discretos en términos de eficiencia y efectividad, y en ocasiones han sido desvirtuados de su sentido inicial al promover conductas estratégicas orientadas a la obtención de la recompensa, más que a la mejora de la gestión y el servicio público (Pliscoff, 2018; Morales, 2014).

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que han operado como uno de los principales mecanismos de incentivo salarial al desempeño dentro del nuevo ecosistema de la Nueva Gestión Pública, tienen su origen en la Ley N° 19.553 del año 1998 (Gobierno de Chile, 2014, 2018). A partir de 2012 el incentivo monetario a los y las trabajadores corresponde a un aumento de un 7,6% de las remuneraciones en caso que la institución alcance más de un 90% de cumplimiento de sus metas anuales, o un aumento de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior al 75% e inferior a 90% (Dipres, 20201)¹. Dichos incentivos monetarios se pagan trimestralmente al año siguiente del cumplimiento de los objetivos anuales comprometidos.

Como se señala en la página Web de la Dirección de Presupuesto del Gobierno de Chile, desde el año 2014, los PMG cubren un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, constituyéndose en el mecanismo de incentivo de remuneraciones más importante dentro de la administración pública de Chile (Dipres, 2021).

Los PMG son coordinados por un Comité Triministerial integrado por los Ministerios del Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia. Este Comité Triministerial tiene dentro de sus principales funciones aprobar y evaluar los compromisos de los Servicios. Por su parte la Dirección de Presupuestos (Dipres) cumple las funciones de Secretaría Técnica (Dipres, 2021).

Desde el año 2000 los PMG se organizan a partir de la definición de un conjunto de áreas comunes que son transversales a todas las instituciones públicas, y las cuales se han ido ampliando y precisando en función

de las distintas evaluaciones que se han hecho de dicho instrumento (Banco Mundial, 2008; Dipres, 2021). Como referencia, es posible señalar que al año 2010 los PMG se organizaban con base a trece sistemas, doce centrados en procesos y uno referido al sistema de Planificación y Control de Gestión de cada Servicio. Los sistemas referidos a proceso eran: Capacitación, Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de trabajo, Evaluación del Desempeño, Sistema integral información y atención ciudadana y Sistema de acceso a la información pública, Gobierno electrónico-Tecnologías de la información, Auditoría interna, Gestión territorial, Compras y contrataciones del Sector Público, Administración Financiera y contable, Enfoque de género, y Sistema de gestión de la calidad (ISO) (Dipres, 2021).

En lo que respecta a las metas e indicadores anuales de los PMG, en las últimas versiones de la ley 19.553, estos deben vincularse a la misión institucional, objetivos estratégicos y productos significativos de cada ministerio o servicio. Asimismo, deben haber sido validados en el sistema de planificación y control de gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión y quedar establecidas en un convenio de desempeño que firman los servicios con el respectivo ministro, en el último trimestre de cada año (Biblioteca del Congreso, 2021). El cumplimiento de las metas establecidas incorpora mecanismos de consulta y entrega de información a las asociaciones de funcionarios de los Servicios (Biblioteca del Congreso, 2021). Por su parte, el cumplimiento de las metas es verificado por la unidad de auditoría interna de cada servicio y ministerio, las que a su vez reportan a las plataformas correspondientes de la Dirección de Presupuesto. Posteriormente, y a partir del año 2011, la validación técnica del cumplimiento de los PMG es

1 El año 2014 se redujo el piso mínimo de cumplimiento para cada indicador de 95% a 75%, existiendo incentivo a niveles de logro inferiores al 95%, proporcionalmente, y hasta un nivel de 75%.

realizada por expertos externos al Ejecutivo. Dichos expertos son contratados vía de licitación pública, buscando resguardar la independencia y transparencia del proceso (Dipres, 2021).

En la medida que los servicios o ministerios cumplen los indicadores transversales de algún PMG en un alto porcentaje, por un tiempo sostenido, y sobre el estándar que la Dipres determina para cada caso, existe la posibilidad de que puedan egresar o ser liberados del cumplimiento de esas metas transversales. Ello a diferencia de aquellos indicadores específicos de los PMG, que se vinculan al giro o foco de actividad de cada servicio. En el caso de éstos últimos, si se supera el estándar y se quiere abandonar una medición esta debe ser reemplazada por otra.

Por último, los PMG contemplan aquellas situaciones consideradas “externas” que eximen del cumplimiento de los PMG a los Servicios, como aquellas vinculadas a las reducciones presupuestarias externas al Servicio, hechos fortuitos comprobables, catástrofes y cambios en la legislación vigente (DIPRES, 2021).

METODOLOGÍA

La investigación asumió una perspectiva interpretativa y contempló un diseño metodológico cualitativo, orientado a reconstruir y comprender los significados que profesionales de un servicio público en Chile asignan a los Programas de Mejoramiento a la Gestión (PMG) (Krause, 1995).

Junto al paradigma interpretativo, el diseño asumió ciertos aspectos de la perspectiva crítica presentes en la Psicología Social del Trabajo (Stecher, 2010; Thompson, 1998), la cual permite vincular la producción de sentidos que realizan los actores sociales en sus contextos cotidianos a las estructuras, instituciones y contextos

históricos específicos. En el caso de este estudio, lo anterior supuso poner en relación los sentidos sobre los PMG presentes en los relatos de los entrevistados, con los procesos histórico-institucionales de modernización del Estado y reforma a la Gestión Pública acontecidos en Chile en las últimas 3 décadas.

Los participantes del estudio fueron 12 profesionales empleados en modalidad a contrata en un Servicio Público del nivel central del Estado de Chile, en el cual los PMG cumplen un importante rol en la organización de los procesos de trabajo. Los profesionales entrevistados tienen entre 35 y 65 años y cuentan con entre 5 y 35 años de experiencia laboral en el Estado. Nueve son mujeres y tres son hombres y en términos de campos profesionales dos de ellos se sitúan en las Ciencias Sociales y los otros 10 en distintas ramas de la ingeniería.

Las técnicas de producción de la información fue la entrevista individual semiestructurada (Flick, 2004). Se utilizó un guion de entrevista que contempló las siguientes dimensiones: trayectoria laboral, rol en la organización y desempeño del trabajo cotidiano, función y lugar de los PMG en la organización de sus procesos de trabajo, percepción del trabajo público y de sus transformaciones bajo la lógica de los PMG.

La recolección de los datos y el análisis de los mismos se realizó durante el segundo semestre del 2018 y estuvo a cargo de la autora principal del artículo. Todas las entrevistas consideraron la firma de una carta de consentimiento informado -aprobada por un comité de ética de investigación de una Facultad universitaria- donde se explicitaron los objetivos del estudio y se garantizó tanto la confidencialidad como el anonimato de la información. Las entrevistas duraron alrededor de 60 minutos, fueron grabadas y luego transcritas para el análisis.

La estrategia de análisis de la información fue el análisis de contenido de orientación cualitativa (Ruiz, 2003), considerando para el proceso de codificación de las entrevistas algunas de las orientaciones y criterios de la codificación abierta de la teoría fundada (Corbin & Strauss, 1998). A través de sucesivas fases de lectura y codificación se fue elaborando una matriz interpretativa compuesta por los principales significados que los profesionales entrevistados asignan a los PMG, al modo como estos configuran sus experiencias laborales y a la manera en que dichos sentidos y experiencias se vinculan con las nuevas lógicas de organización de la NGP. Más específicamente, los pasos del análisis del material fueron los siguientes:

- * Transcripción de las entrevistas.
- * Lectura en profundidad de cada entrevista para construir una primera idea general de la trayectoria y experiencia laboral de cada entrevistado.
- * Codificación de las entrevistas, partiendo por las de los trabajadores con mayor antigüedad, para la generación de categorías de análisis que daban cuenta de los principales significados con que los PMG aparecían en los relatos de los trabajadores.
- * Se analizaron nuevamente las entrevistas en base a estas categorías formando así un esquema general con las categorías y sus relaciones, buscando generar una comprensión compleja del objeto de la investigación.
- * Se propuso una interpretación respecto a las principales tensiones presentes en las experiencias laborales vinculadas a los PMG, estableciendo relaciones entre estas y la revisión de antecedentes sobre la NGP en Chile.

RESULTADOS

A partir del proceso de codificación y análisis realizado se identificaron en los relatos de los profesionales 8 sentidos transversalmente compartidos en torno a los PMG. Estos significados se superponen entre sí, incluso dan cuenta de contenidos que podrían considerarse contradictorios, y de esta manera dan cuenta de la complejidad y el dinamismo de las experiencias subjetivas del trabajo enmarcado en los PMG. Se describen e ilustran en este apartado dichos sentidos, dando cuenta, ahí donde es pertinente, de ciertas diferencias en función de variables como edad, antigüedad y sexo de los profesionales.

Los PMG como una herramienta de gestión moderna, eficiente y transparente pero con tensiones y falta de recursos en su implementación.

Un primer sentido que surge del análisis se refiere a los PMG como una herramienta que contribuye al alcance de la eficiencia y la transparencia, considerados valores claves en los procesos de modernización del Estado. Más allá de las específicas valoraciones, se aprecia un cierto sentido compartido de que los PMG han permitido organizar, homogenizar y planificar el trabajo bajo ciertos preceptos que apelan a la instalación de una cultura de la eficiencia, la evaluación y la mejora continua, facilitando y permitiendo visibilizar resultados concretos de la calidad del trabajo.

Lo anterior, es posible observarlo en el siguiente relato:

“Los PMG te permiten ordenar, clasificar, pero más bien aquí la Dipres buscó una forma de medir a todos por igual, porque imagínate la mole de Estado y esta era una forma concreta, pero me acuerdo una vez que el asesor

ministerial alguna vez dijo, nosotros creamos fórmulas pero ustedes tienen que traducirlas en fácil, pero qué es eso...yo no sé si aquí es igual o si en Hacienda, no creo, no podés medir a todos por igual, pero también entiendo que se debe ordenar y demostrar que trabajamos, jajaja-jajaja, no pero fuera de bromas, igual es bueno mostrar que se intentan hacer las cosas bien, eso apunta a transparencia también" (Mujer, 59 años)

En este sentido, entendidos como herramienta de gestión moderna y eficiente, los PMG aparecen como garantes de lo que implica ser un buen servicio público y por ende un buen trabajador. Sin embargo, más allá de ese reconocimiento general, los profesionales identifican múltiples tensiones en la implementación concreta de los PMG en su Servicio. Muchas veces no se cuenta con los recursos y soportes para cumplir las metas definidas, se produce una responsabilización sobre ciertas personas o equipos sino se alcanzan los objetivos, y se produce una alta presión por el cumplimiento de metas desde las jefaturas y los pares, dado los bonos asociados a los PMG, orientándose todo el trabajo en el servicio por la lógica de la meta y el bono. El siguiente fragmento de una entrevista apunta a lo anterior:

"Mira si al final uno asume no más, hace lo que puede, y más, porque si no se cumple el PMG vamos todos fritos, pero por el bono, lo peor que te puede pasar porque si no cumplimos el que estaba a cargo pasa a la guillotina de todos, (...) es raro bien raro eso, no sé cuándo la gente va entender que tenemos todos que trabajar por el bono, o sea el PMG (...)...mira yo tengo claro que debo trabajar para estos procesos, cada vez más nos piden más cosas, te doy un ejemplo la seguridad de la información

responden a un sinnúmero de indicadores, pero no tenemos ni uno para comprar un software que nos facilite la pega y (...) se pueda cumplir con los requerimientos de ese PMG, entonces la jefatura de servicio nos plantea innoven, sean creativos, armen algo con lo que hay, pero trabajamos en la pobreza sobre todo ahora que la reducción presupuestaria nos acecha" (Hombre, 44 años).

Esa tensión entre, por un lado, una valoración de los PMG como mecanismos de la necesaria modernización del Estado, y que contribuyen a definir procesos, establecer metas, transparentar desempeños y optimizar la asignación de recursos, y, por otro lado, la percepción de que su implementación concreta en distintos servicios está llena de tensiones y dificultades, constituye un sentido transversalmente compartido por los entrevistados. El siguiente fragmento ilustra también esa tensión:

"Mira tengo dos miradas: la mirada pura por decirlo así, creo que los PMG ayudan mucho ayudaron mucho al proceso de mejoramiento de la gestión a poner en el tapete el tema de la modernización del Estado ya por eso entre la teoría propiamente tal considero que ayuda, el tema es que como llevan a cabo el PMG, creo que hace que el proceso se dificulte y vuelvo a repetir y si la gente a cargo del PMG fuera una unidad potente con buenas habilidades y buenas competencias te podría facilitar muchas cosas porque hay muchas cosas, que uno como encargada de PMG tienes que buscarla tu solita y en la marcha, entonces si tuvieran claro si al principio con instrucciones claras con todos los insumos e información (...)ahí en la teoría es bueno pero en la práctica creo que se complejiza más por la forma" (Mujer, 35 años).

Los PMG como parte de un proceso de control e intensificación del trabajo público.

En segundo lugar, los PMG aparecen significados como herramientas que han implicado una intensificación y un mayor disciplinamiento en el trabajo. Las exigencias de precisión, reportabilidad, la presión del bono trimestral, el control, los indicadores de desempeño, la entrega de resultados en tiempo record teniendo que completar labores fuera de la jornada regular, la vigilancia de los compañeros, entre otros, se han ido transformando en elementos que de manera silenciosa han precarizado la experiencia de trabajo de estos profesionales en el Estado. El siguiente relato de entrevista da cuenta de esta idea:

“Para mí quedarse más tarde es intentar hacer las cosas bien y terminarlas en los plazos que se requieren, pero si la necesidad del servicio es estar las 24 horas bueno uno tiene que cuidar la pega también y si hay que quedarse nos quedamos no más, es como que es bien visto por los jefes quedarte más tiempo (...) pero nunca me alcanza la jornada sobre todo cuando hay que reportar porque eso no te quita el tiempo destinado a tus otras actividades, tay frito no más, te tienes que quedar y terminar, no se te puede pasar un detalle porque una equivocación y se te viene todo el mundo encima cachai que todos tienen derecho a decir, opinar de tu pega y no tienen idea” (Mujer, 49 años).

Es posible observar, en este sentido, el modo en que los PMG instalan lógicas de autovigilancia, autoexigencia y vigilancia de pares que pueden configurar un entorno de trabajo de mucha presión, muchas veces de carácter solitario y donde se tensionan los vínculos de colaboración.

“Mira a mí los PMG me generan varias cosas, si bien yo creo que sirven, pero fíjate que yo me las arreglo solita para que esté toda la información para generar el informe y entregar los medios de verificación cuando corresponde, igual yo prefiero eso porque me aseguro que la información esté cuando tiene que estar pero para tener esa seguridad me hago cargo sola con todo lo que eso significa (...) pero anda a saber si uno se equivoca porque el castigo es grande” (Mujer, 35 años).

En los relatos, son los trabajadores mayores y de mayor antigüedad dentro del servicio los que más resienten la presión, debido en parte a la exigencia adicional que supone adaptarse a las nuevas tecnologías y plataformas a partir de los cuales se gestionan los PMG.

“no yo prefiero trabajar sola, al menos en lo que puedo, los cabros jóvenes puro que te critican... uno se da cuenta porque en temas tecnológicos soy mas lenta pero aunque me demore más lo hago, imagínate cuando tenemos que hacer el reporte trimestral yo me he tenido que quedar aquí sola con las ánimas hasta las 11 de la noche” (Mujer, 62 años).

Los profesionales más jóvenes, cuya inserción laboral se produjo ya bajo el marco de la NGP, si bien reconocen la exigencia y presión que suponen los PMG, tienden a naturalizarla y normalizarla, destacando incluso que dicha presión es algo que los ayuda a funcionar mejor.

El siguiente fragmento ilustra esta idea:

“A ver, mira, los PMG uno los reporta, en todo caso yo empecé a trabajar en el servicio público bajo este sistema no conozco otra forma, si puedo ver cómo han ido cambiando en el camino, cada vez aparecen más cosas, pero uno tiene que entregar productos y esos generalmente son los

reportes que los construyes durante el año, pero siempre se dejan para el final, pero eso es porque en todo caso se funciona mejor así o sea yo funciono mejor bajo presión, genero mejores informes, cuando estoy relajada como que no me salen las cosas, siento que me disperso, igual uno está haciendo su trabajo de hecho es raro cuando no te presionan de otros departamentos por la información, o las áreas técnicas, así que al final uno se acostumbra” (Mujer, 35 años).

Por último, es importante consignar que en algunos relatos se indica que existiría una generización del trabajo en torno a los PMG, siendo que serían las profesionales mujeres las que reciben la responsabilidad de gestionar los PMG en los servicios públicos, con la consecuente responsabilización y sobrecarga que ello implica.

“Si te das cuenta gran parte de las que llevamos el tema o a cargo de los PMG, somos más Mujeres, también en el área de control de gestión donde se entrega todo al menos aquí son Mujeres, en la Dipres las que llevan históricamente el tema de las MEI y PMG son Mujeres, y así suma y sigue, en otros servicios habrán más [Hombres] no lo sé, pero uno va a las reuniones técnicas del nivel central donde vamos todos los servicios siempre somos más vistas las Mujeres en estos temas, bueno puede ser casualidad, pero en mi experiencia los Hombres llevan los cargos importantes y los técnicos, y nosotras el detalle y te pongo un ejemplo en Fiscalización hay varios chiquillos, pero la que lleva el orden del presupuesto, de los indicadores, de los detalles es una Mujer” (Mujer, 59 Años).

Los PMG como mecanismo y derecho adquirido de mejora de las remuneraciones.

Un tercer significado que emerge del análisis de los relatos de estos trabajadores acerca de sus experiencias labores con los PMG, es su consideración como mecanismos que incrementan las remuneraciones a partir de bonos trimestrales que son considerados como un derecho adquirido, y no tanto, o no centralmente, como una herramienta para mejorar la calidad de los servicios públicos en general. Existe, de este modo, una valoración de los PMG en tanto posibilidad de disminución de lo que se considera una brecha histórica salarial en el Estado.

Aquellos profesionales directamente a cargo de gestionar los PMG, suelen mirar críticamente esta forma de significar los PMG en que estos quedan desacoplados de su función original de asociar bonos a cumplimiento de metas, aunque comparten que existe un sentido común compartido de que dichos incentivos son ya parte regular del sueldo.

“Bueno todos sabemos que los bonos son los bonos, que vienen cada tres meses, lo que el resto del equipo no considera es que si no cumplimos con los requerimientos chao bono, igual lo ganamos siempre entonces a mí no me complica el tema de las metas, porque siempre se hará lo que sea para informar, igual si nos quitan esas lucas es como si nos bajaran el sueldo, por eso yo creo que los PMG ya no deberían considerarse como parte de ese beneficio” (Hombre, 47 años).

Los PMG como exigencia de nuevas competencias genéricas en gestión de instrumentos.

Un cuarto sentido que emerge se refiere a cómo el trabajo público bajo la lógica de los PMG exige a los

profesionales nuevas competencias y capacidades, las que muchas veces son muy distintas y distantes a las de su formación profesional de origen. Al respecto, se señalan -especialmente para aquellos cargos directamente responsables de un PMG- capacidades de orden, planificación, monitoreo del trabajo de otros, gestión de información, manejo de plataformas, registro de desempeños, autonomía y flexibilidad. Estos nuevos perfiles de cargo se expresarían en los procesos de reclutamiento y selección del Estado, donde se solicitan estas competencias con un fuerte énfasis en la capacidad de ser flexible para saber afrontar las exigencias de adaptación al cambio constante. Los siguientes fragmentos ilustran este punto:

“Yo soy parte de la Unidad de control de gestión y mi rol es auditar que los PMG se cumplan, pero esto a veces es ingrato porque tus compañeros no entienden la presión que tenemos, ellos creen que uno los anda persiguiendo para acusarlos y no es así, es parte de la exigencia que como unidad tenemos” (Mujer, 59 años).

“en mi caso he estado a cargo de varios de los cuales no necesariamente responde a mi área técnica, pero como soy ordenado y siempre digo que sí me toca, pero igual es complejo sobre todo cuando tienes que reportar el trabajo de otros, que sabis tú si esa información que recibes se hizo con la claridad o con la calidad que amerita un proceso y ahí uno confía no más, pero también pones el pellejo, entonces ahí yo te digo que se da eso de cumplimiento”.

De algún modo, la expansión de los PMG exige a los profesionales aprender un nuevo lenguaje y nuevos códigos, volverse especialista en los instrumentos de gestión,

reorganizar o incluso alejarse de su rol profesional considerando aquellas competencias para la gestión y monitoreo de los PMG, los que vienen definidos desde el nivel central del Estado.

Los PMG como mecanismos que externalizan y alejan de los espacios locales la definición y evaluación de los objetivos de trabajo

Los PMG configuran una experiencia de trabajo donde los objetivos del trabajo y su evaluación queda situada en una instancia distante y externa, que muchas veces desconoce el trabajo real de cada servicio, y la que en ocasiones inclusive puede corresponder a consultoras privadas que no son parte del Estado. En este punto, la DIPRES juega un rol central en la planificación y formulación del programa marco de los PMG, y en su posterior monitoreo, control y evaluación del logro de resultados.

Muchas veces dicha evaluación supone la intervención de una consultoría externa para su revisión y sanción final. De este modo, los profesionales del servicio no tienen una interacción directa con quienes formaron parte de la formulación y evaluación final del proceso, solo la tienen con los departamentos de control de gestión de sus propios servicios, cuya función es visar y poner a disposición la información, a través de plataformas de reportabilidad, a la DIPRES y a eventuales consultoras externas. Son estas instancias las que definen finalmente si los objetivos de un PMG han sido cumplidos y pueden ser aprobados.

En esta cadena de control y evaluación los profesionales solo generan información, lo que en la mayoría de los casos es fuente de confusión y de estrés, ya que los agentes revisores externos no tienen mayor conexión con los desafíos y dificultades del trabajo real realizado por los servicios públicos. Se produce una dinámica

que puede llevar a una pérdida de sentido del trabajo público, sometido a una lógica mecánica de reportes de información a unidades externas.

“Mira yo reporto información a 3 unidades distintas, a la hora de los kiubo no sé quién tiene la razón por eso yo solo cumplo con entregar lo que me corresponde, pero igual es raro porque mi jefatura directa no se mete y no sé si le interesa, pero alguien dijo que yo tenía que hacerme cargo de esa información, tampoco sé si alguien le importa y si eso cuenta en mi evaluación de desempeño individual, porque igual a veces tengo que hacer mi pega específica y esto” (Mujer, 45 años).

“Al final está claro que tus esfuerzos por contribuir se pueden ir a la borda, porque tú sabes que quienes revisan y aprueban son otros personajes del mundo privado, consultoras externas, pero crees tú que saben lo que significa trabajar en un servicio público, lo que significa fiscalizar, atender público, cumplir con lo que se pide, o simplemente de que se trata lo que hacemos nosotros... a mí eso me molesta, pero hasta ahora no hemos tenido fracasos, pero sí hemos tenido que ajustar cosas a la pinta de otros que no saben, entonces de qué estamos hablando, nos piden A y nosotros sabemos que es B, pero como lo dicen ellos tenemos que poner B no más, pero eso no refleja lo que hacemos y lo que significa hacer que las cosas anden, se mantengan, no sé, funcionen” (Mujer, 49 años).

En los trabajadores mayores existe una mayor distancia crítica frente al rol de evaluación de las consultoras privadas, el cual es visto como una anomalía y despilfarro de recursos del Estado. Piensan, recordando tiempos previos, que esos recursos deberían invertirse en capacitar y fortalecer las capacidades de los servicios públicos.

“Yo soy más vieja y llevo muchos años, más de 30 en el Estado y para mí estas consultorías externas que se contratan para validar nuestros indicadores en la Dipres no han hecho más que robustecer a los privados, es un negocio, pero eso lo ve uno que es más vieja porque la gente joven aquí ojalá le externalicen todo, la moda de la consultoría o la flojera ya me confundo a esta altura... ... si esa plata que se gasta que son millones miles se sumara a los servicios tendríamos tal vez otra infraestructura, más equipos, más capacitación, y yo creo que eso si favorecería que el servicio fuera mucho mejor” (Mujer, 59 años).

Los PMG como bloqueo a la innovación y creatividad colectiva.

Al relatar las experiencias de trabajo con los PMG, los profesionales dan cuenta de un sexto sentido referido a la falta de tiempo y espacio para la creatividad e innovación que suponen los PMG. En tensión con los discursos de modernización del Estado que promueven y realzan el valor de la innovación, los PMG en el espacio laboral son significados como herramientas que, al intensificar y estandarizar el trabajo, limitan muchas veces las posibilidades para pensar y crear colectivamente. Como indica una entrevistada:

“Siento que en la dinámica de la situación pública hay como muy poco tiempo pa’ crear, pensar, no tenemos mucho tiempo de ocio, ese bueno que yo le llamo, a veces yo en el bus me doy un momento de ocio pa’ pensar pa’ crear entonces por eso de repente yo me pongo muy creativa, pero en el bus cuando me vuelvo a [ciudad donde vive] porque en la oficina no puedo... no me da, pero ahí se me ocurren cosas a veces” (Mujer, 35 años).

Innovar en el Estado aparece como algo altamente complejo, por la rigidez del sistema, por la fragilidad de los espacios, pero también por el constante adelgazamiento del trabajo colaborativo, solidario y de intercambio. Por otro lado, los recursos de infraestructura, económicos, de tecnologías, mayor dotación de personas, por mencionar algunos, son siempre escasos y frágiles, siempre condicionados a los riesgos de las reducciones presupuestarias de los gobiernos.

En este sentido, la trama de indicadores asociados a los PMG aparece no sólo definida principalmente desde fuera y desde arriba, sino que además no ofrece posibilidades efectivas para discutirse o negociarse a la luz de acuerdos o propuestas colectivas desde el nivel local del trabajo público. Como indica la misma profesional:

“Estas cosas constriñen, están demasiados dirigidos no te dejan incorporar algo nuevo o nuevos desafíos, la Dipres te dice ponga indicadores y cuando lo propones te dice no, a través de la plataforma te preguntan, te cuestionan, te dicen los servicios tienen muchos indicadores deben ser menos cuando nosotros decimos este ya cumplió su ciclo o no es de nuestra competencia, nos dicen no es que usted no puede sacar un indicador y si saca uno tiene que poner otro, entonces eso es contradictorio con lo que te habían dicho al principio”(Mujer, 35 años).

Esta ausencia de espacios colectivos para reflexionar, pensar e innovar -dada la falta de tiempo, la intensificación del trabajo y la insuficiencia de recursos- produce una precarización de las experiencias de trabajo, y favorece lógicas de coordinación funcional orientadas por la productividad de las metas inhibiendo otras formas de vínculo colectivo de carácter más colaborativo, participativo y de co-construcción conjunta.

Los PMG, la mecanización y la pérdida de sentido del trabajo público.

Un séptimo sentido que emerge desde los trabajadores entrevistados respecto a los PMG, dice relación con el modo en que la lógica de los indicadores, el discurso de la calidad y la productividad, la responsabilización individual y los bonos asociados al cumplimiento de metas puede llevar a una cultura orientada a disimular los incidentes, las fallas, los defectos; y donde se pierda de vista el objetivo que tiene un servicio público y el sentido más general del trabajo público. Al respecto, los sujetos entrevistados plantean cuestionamientos a la lógica de cumplimiento e incentivo vigente, pero a la larga se adaptan a ella y buscan cumplir con lo establecido, dado que el Servicio debe responder de alguna manera, y si esto ocurre se mantiene también el trabajo y el nivel de remuneraciones. El siguiente fragmento de entrevista ilustra este punto:

“Encuentro que los PMG y sus bonos son un poco macabros y perversos, no sé si será el minuto para dar mi opinión, pero porque emmm.... es como al final estoy haciendo algo para recibir algo a cambio, no por el sentido, muchas veces perdemos el sentido de por qué tenemos un PMG, porque hay que cumplirlos para ganarnos el bono y cerró ahí, no leemos el trasfondo, no leemos entre líneas, funcionamos como mecánicos y hay que hacer esto y cerró ahí, nunca a lo mejor hemos estudiado o hemos considerado si ese PMG es útil o no, lo considero como que hay que hacerlo y se acabó y por lo mismo te digo no tenemos un tiempo adecuado para pensar, analizar, cuestionar, no sé, pero ese es el tema un PMG está solo relacionado a las lucas por eso creo que es perverso y podría ser mejor cachai” (Mujer, 44 años).

Los trabajadores del aparato público se refieren al Estado como un empleador deficitario, donde las desigualdades entre distintos trabajadores y unidades se pueden observar claramente. Esto hace que los trabajadores se sientan exigidos no sólo por las demandas actuales de la ciudadanía y usuarios de los Servicios, sino también por un Estado empleador que a través de distintos dispositivos de control y herramientas de gestión exige ciertas metas y opera con un mandato de la probidad. Sin embargo, muchas veces los mismos principios de probidad, transparencia y eficiencia que los entrevistados comparten, entran en tensión con la propia lógica de trabajo que instalan los PMG. Se constata, así, una experiencia de trabajo en que los PMG -en ciertas fases del proceso de trabajo- se asocian a una vivencia de desazón, malestar y sufrimiento en tanto aparecen forzando a los profesionales a alejarse de ciertos valores profesionales o de lo que ellos entienden como el objetivo y razón de ser principal de un cierto servicio público. Esa tensión es compleja de abordar pues, al mismo tiempo, los profesionales reconocen la necesidad de los bonos de desempeño, así como de sus empleos en el Estado como fuente de ingreso y mantención de sus familias. Como se aprecia en los siguientes dos fragmentos:

“...la consigna de base es el cumplimiento [reportar el logro de indicadores] (...) y eso me afecta a veces, porque igual uno tiene otros valores pero que haces si se llega a perder el bono, pero también tengo un master y que hago con eso si al final tengo como parte de mi práctica laboral informar, dar cuenta, que se yo” (Hombre, 44 años).

“mira al final uno hace lo que puede, igual uno intenta hacerlo bien, pero a veces considero el trabajo estresante

porque no te puedes equivocar, pero fome porque no logro ver cómo me desarrollo aquí, a veces me dan ganas de irme, pero tú crees que será fácil encontrar trabajo a esta altura si yo llegué aquí como alumno en práctica, después me titulé, hice mi carrera aquí y ya han pasado [más de 20 años] de eso, pero es complejo vivir con presiones de arriba, [nuestro trabajo] no es cualquier cosa tiene que ver con cuidar a otros, pero a veces nos quedamos cortos y que hacemos con eso le damos no más a mí me tiritita todo, pero he aprendido a considerar el mal menor, a veces me gustaría hacer las cosas de otro modo, pero no se puede, hay que ajustarse a lo que está definido” (Hombre, 47 años).

Los PMG como elemento que homogeniza y no reconoce la particularidad de cada servicio público y del Estado.

Un octavo sentido de los PMG se asocia a la idea de que la implementación de los PMG opera muchas veces con una lógica gerencial que no considera las particularidades de la administración pública -falta de recursos, estructuras jerárquicas, normativas burocráticas- ni la especificidad sectorial de cada área o servicio. Lo anterior lleva a que no se reconozca la especificidad del trabajo real que enfrenta cada servicio, producto de la lógica de homogenización, estandarización y productividad de los PMG. En este fragmento buscamos ilustrar este punto que tiene un impacto en el clima y la motivación en el trabajo:

“Lo moderno o innovador hace que muchas cosas sean tan estándares, porque eso yo creo que al final atenta como al objetivo de estos instrumentos y para que los servicios funcionemos mejor, pero si están las cosas pre-determinadas y todos los servicios tenemos que hacer lo

mismo, más o menos las mismas cosas, eso a algunos servicios les queda súper grande y les cuesta mucho hacer esos estándares, y es frustrante que te pongan muchas metas que no puedes cumplir y eso afecta la calidad del trabajo, la motivación, clima laboral, porque no es lo mismo por ejemplo hablar de responsabilidad social empresarial en minería por ejemplo que de participación ciudadana en salud, es casi imposible, pero claro un consultor externo tampoco sabe en profundidad la relevancia de las diferencias en cada servicio, si hasta son culturas y organizaciones diferentes...entonces como tú sabes que al final es un externo el que evalúa uno intenta también hablar de responsabilidad social empresarial, por ejemplo, pero tú sabes cuánto se invierte en esto una empresa privada y nosotros con el tema de ciudadanía no tenemos presupuesto, así no alcanzamos el nivel que se requiere” (Mujer, 49 años).

Este intento del Estado por fomentar la eficiencia a través de la homogenización o estandarización en torno al control y evaluación tiene un alto costo para los trabajadores que son llevados de manera constante a adaptarse a situaciones nuevas, entrar en permanentes juegos de ajustes del sistema, aun cuando no se esté de acuerdo con esas instrucciones.

DISCUSIÓN

Los ocho sentidos de los PMG reconstruidos a partir del análisis del relato de los profesionales entrevistados – (i) Fuente de modernidad y eficiencia pero con tensiones en su implementación; (ii) mecanismo de control e intensificación del trabajo; (iii) herramienta valorada y naturalizada de mejora de renta; (iv) origen de nuevas exigencias en términos de competencias y capacidades genéricas; (v) herramienta que aleja del nivel local de

los servicios la definición y evaluación de los objetivos del trabajo; (vi) lógica de organización que bloquea la creatividad colectiva e innovación; (vii) herramienta que mecaniza y lleva a una pérdida de sentido del trabajo público; (viii) instrumento que homogeniza y no reconoce particularidad de cada servicio ni del trabajo dentro del Estado- permiten una reconstrucción de sus experiencias de trabajo en el contexto de la NGP.

Si bien se trata de un estudio exploratorio, con una muestra sumamente pequeña y focalizada en un solo servicio público del Estado de Chile, los hallazgos ofrecen ciertas luces sobre el impacto de los PMG a nivel de las experiencias de trabajo vistos desde la perspectiva de los propios trabajadores. Se trata de sentidos que si bien reconocen aspectos valiosos de los PMG en términos de herramienta de gestión que permite modernizar el trabajo público, al mismo tiempo que mejorar los niveles de renta en el Estado, también dan cuenta de aspectos ambivalentes o más problemáticos para la experiencia cotidiana de trabajo. Esos aspectos son consistentes con lo indicado por otros estudios nacionales e internacionales respecto a los impactos negativos y precarizantes de las reformas gerenciales de la Nueva Gestión Pública, especialmente de aquellas con un fuerte énfasis neomanagerial que desconocen la especificidad de los bienes y del trabajo público (Bryson et al, 2014; Denhardt & Denhardt, 2000; Guerrero, 2009; O’Flynn, 2007; Pliscoff-Varas, C. ,2017; Siltala, 2013)

Los ocho sentidos reconstruidos dan cuenta de experiencias de trabajo en el marco de la NGP y de instrumentos de gestión como los PMG que tienen un carácter tensionado y ambivalente. Al respecto son tres las principales tensiones que pensamos se pueden identificar a partir del análisis de los sentidos reconstruidos.

En *primer lugar*, una tensión entre una lógica organizativa que exige y demanda a los equipos profesionales una capacidad de autonomía, creatividad y toma de decisión, al mismo tiempo que configura un proceso de trabajo con altos niveles de estandarización y formalización en torno a indicadores, responsabilización individual y con recursos insuficientes. Aparece un estado de bloqueo de la capacidad de creación y pensamiento colectivo, en el marco de procesos altamente racionalizados que sustraen a los trabajadores la posibilidad de definir y evaluar más localmente sus objetivos de trabajo. Ello produce una experiencia de malestar e insatisfacción como lo ilustran los distintos testimonios presentados.

En *segundo lugar*, una tensión entre un proceso de trabajo que exige una alta coordinación funcional e hiperconectividad de distintos equipos, unidades y trabajadores individuales, pero que al mismo tiempo promueve una lógica de trabajo individualizado, solitario y con escasos espacios colectivos de colaboración y reconocimiento entre colegas. La intensificación del trabajo, la vigilancia entre pares para registrar y reportar datos, así como para cumplir las metas y conseguir los bonos que se asumen como parte de la remuneración, la falta de tiempo dada la presión de resultados y la insuficiencia de recursos, lleva a orientaciones hacia el trabajo de carácter más defensivo, basadas en el temor, inhibición y vigilancia, y donde cada individuo parece refugiarse en su propia zona de tareas propias.

En *tercer lugar*, se aprecia una tensión entre los discursos de la NGP que relevan la gran importancia de una gestión pública moderna, eficiente, transparente y al servicio de las personas, y el despliegue de formas de organización del trabajo que erosionan el sentido y la ética del servicio público. La instalación de una lógica

clientelar entre distintas unidades y con los usuarios de los servicios, las dinámicas de evaluación permanente, el temor a perder el empleo, la fuerte regulación de las tareas a partir de la definición de metas a alcanzar, la hiperespecialización en los sistemas e instrumentos de gestión, entre otros, favorece una experiencia de trabajo mecanizado, desimplicado, que no ofrece con claridad posibilidades de aprendizaje, desarrollo o cultivo de una cierta vocación. Todo ello va socavando la motivación y el horizonte ético al interior del trabajo público.

Los relatos de los profesionales entrevistados dan cuenta, al hablar de su trabajo y los PMG, de una experiencia laboral marcada por ese campo de tensiones, lo que tiene implicancias problemáticas tanto a nivel del bienestar psicosocial de los trabajadores como de la eficiencia, ética y calidad del trabajo público en el Estado. Por cierto, existen variaciones entre los profesionales, siendo los trabajadores mayores quienes tienden a tener una visión más crítica de estas tensiones dado el recuerdo nostálgico de otras formas de trabajo y organización que conocieron dentro del mismo Estado. Por el contrario, los más jóvenes tienden a naturalizar y ajustarse más pragmáticamente a las exigencias y competencias de las nuevas lógicas de gestión, dando cuenta de una transformación progresiva de los referentes de sus identidades socio-profesionales (Stecher, & Soto, 2019). Asimismo, los resultados indican variaciones entre los profesionales de áreas de la economía e ingeniería, y aquellos de las ciencias sociales, siendo que estos últimos reportarían mayores experiencias de malestar laboral y visiones más críticas respecto a las consecuencias de los PMG. Asimismo, es importante destacar que las experiencias laborales de los profesionales no se reducen en ningún caso al vínculo con los

PMG y que estas son más amplias e incluyen también diversas fuentes de satisfacción y reconocimiento, las cuales fueron menos recogidas en las entrevistas y relevadas en el análisis, dado el foco acotado y específico del estudio.

Con todo, y como lo han señalado otros estudios críticos respecto a los procesos de managerialización e instrumentación del trabajo público que instaló la NGP en Chile (Palacios, Hidalgo, Cornejo & Suárez, 2019; Pliscoff-Varas, 2017; Sisto, 2012; Soto, Fardella, Valenzuela & Carvajal, 2017), los resultados dan cuenta de ciertas tendencias problemáticas a nivel de las experiencias laborales de los profesionales del Estado producto de la implementación de los PMG. Se trata de tendencias que dan cuenta no sólo de lógicas de precarización del empleo (vínculo contractual) en el sector público -tema ampliamente estudiado y discutido-, sino de dinámicas de precarización de las experiencias de trabajo producto de los nuevos sistemas y modelos de gestión gerencial y neomanagerial (Stecher & Sisto, 2019). Si bien la NGP no se reduce a los PMG, existiendo evaluaciones más positivas de otras dimensiones de dichas reformas en Chile -como es el caso de la creación del Sistema de Alta Dirección Pública- no es menos cierto que dicha herramienta de gestión ha sido un pilar fundamental de la gestión presupuestaria vinculada a resultados y ha tenido un impacto profundo en la reorganización del trabajo público (Morales, 2014)

En el marco del debate nacional e internacional actual sobre la necesidad de una nueva agenda y nuevas reformas a la Gestión Pública que permitan superar las limitaciones presentes en las lógicas gerenciales y neomanageriales más extremas de la NGP - como ha sido planteado en propuestas tales como "Join Up

Government" (Ling, 2002), "Whole-of-Government" (Christensen & Lægreid 2007), Gobernanza (Aguilar, 2010), Gobierno abierto (CEPAL/ILPES, 2018), New Public Service (Denhardt & Denhardt, 2000), Public Value Management (O'Flynn, 2007)- escuchar y analizar las voces y experiencias de los trabajadores de lo público resulta fundamental.

El presente artículo, a partir de un estudio de caso de carácter exploratorio y muy acotado, espera aportar desde la Psicología Social del Trabajo a dicha reflexión y comprensión del trabajo en el Estado y de los actuales desafíos de la gestión pública, visibilizando las experiencias de los propios actores laborales. Ese conocimiento psicosocial que recupera las perspectivas y sentidos de los propios trabajadores de lo público ha sido menos desarrollado en los estudios y debates sobre la administración del Estado, y resulta fundamental para una comprensión compleja del fenómeno, así como para contribuir y generar propuestas que sean un aporte a las unidades de gestión y desarrollo de las personas dentro del Estado.

AGRADECIMIENTOS

Este artículo ha contado con el financiamiento y/o apoyo de los proyectos: (i) ANID-FONDECYT Regular 1171088, y (ii) ANID-Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17_007-Núcleo "Autoridad y Asimetrías de Poder". El artículo está basado en los resultados de la Tesis de Magíster "*Significados de los programas de mejoramiento de gestión (PMG) en profesionales del aparato público en Chile. aportes a la comprensión de las experiencias de trabajo bajo la nueva gestión pública*" elaborada por María Isabel Leal Llanos para optar al grado de Magíster en Psicología, Mención Psicología Social, de la Universidad Diego Portales.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no declaran ningún conflicto de interés.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México City: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Arellano-Gault, D. (2002). Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (23).
- Bresser Pereira, L. C. (2002). Reforma de la Nueva Gestión Pública: Ahora en la Agenda de América Latina, *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, (3), 41-64. doi:10.14409/da.v1i3.1174
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. doi:10.1111/puar.12238
- Banco Mundial. 2008. "Chile: Estudio de la Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG.) http://www.dipres.cl/574/articles42963_doc_pdf.pdf. Consultado el 27 de octubre de 2018.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) e ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) (2018), *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano*. Santiago: CEPAL-Naciones Unidas
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x
- CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) (1998), *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. CLAD.
- Corbin y Strauss. (1998). Bases de la investigación cualitativa. *Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Publicación, Inc. ISBN: 958-655-624-7 (volumen) ISBN: 958- 655-623-9 (obra completa)

- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. doi:10.1111/0033-3352.00117
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2010). *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago: CEPAL-Naciones Unidas
- Doña, K. (2006). Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994-2003). *Documentos de Apoyo Docente INAP* 6: 1-33.
- Dussauge Laguna, M. I. (2009a). La literatura comparada sobre reformas administrativas: Desarrollos, limitaciones y posibilidades. *Gestión y política pública*, 18(2), 439-495.
- Dussauge Laguna, M. I. (2009b). ¿Todos los Caminos Llevan a la Nueva Gestión Pública?: tres Argumentos sobre las Reformas Administrativas en los Países en Desarrollo Transición. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (13), 23-51. doi:10.5354/0717-6759.2009.13513
- García, I. (2007). La Nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público* (47), p 37-64.
- Guerrero, O. (2009). El fin de la nueva Gerencia Pública. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (13), 5-22. doi:10.5354/0717-6759.2009.13520
- Gobierno de Chile. Dirección de presupuesto (2014) Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y desafíos futuros. 2011-2014. ISBN: 978-956-8123-70-3. Fecha de acceso 29 de marzo de 2019. http://www.dipres.gob.cl/598/articles-114720_doc_pdf.
- Gobierno de Chile. Dirección de presupuestos (2018), Informe Consulta Ciudadana PMG. Fecha de acceso (22 de marzo de 2019). http://www.dipres.gob.cl/598/articles-180272doc_pdf.
- Gobierno de Chile. Dirección de presupuestos (2021). Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Fecha de acceso 29 de Julio de 2021. <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html>
- Hood, C. (1991). "A Public Management for all season?" *Public Administration*, 69, 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa. Un campo de desafíos y posibilidades. *Revista Temas de Educación*, 7, 19-39.
- Ling, T. (2002). Delivering joined-up government in the UK: dimensions, issues and problems. *Public Administration*, 80(4), 615–642. doi:10.1111/1467-9299.00321
- Ley 19553 de 1998. Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica. http://www.dipres.gob.cl/598/articles-218454_doc_pdf.pdf
- Morales Casetti, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile. *Revista de Ciencia Política* (Santiago), 34(2), 417–438. doi:10.4067/s0718-090x2014000200004
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley
- Palacios Díaz, D., Hidalgo Kawada, F., Cornejo Chávez, R., & Suárez Monzón, N. (2019). Análisis Político de Discurso: Herramientas conceptuales y analíticas para el estudio crítico de políticas educativas en tiempos de reforma global. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 47. doi:10.14507/epaa.27.4269
- Plissock, C. & Araya, J. P. (2012), Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: reflexiones a partir de la situación chilena. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 19, 173 – 198. doi:10.5354/0717-6759.2012.21180
- Plissock-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (73). doi:10.29101/crcs.v0i73.4241
- Ramírez Alujas, Á. (2004). *El proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en Chile. Lecciones, experiencias y aprendizajes (1990-2003)*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Resultados Programa de Mejoramiento de la Gestión PMG, ISBN: 978-956-9931-25-3, Agosto 2018, Editorial creativo Chile.

- Ruiz, J.I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao:Universidad de Deusto.
- Siltala, J. (2013), New Public Management: The Evidence-Based worst practice? *Administration & Society*, 45(4), 468 – 493. doi: 10.1177/0095399713483385
- Soto, A., Fardella, C., Valenzuela, A., & Carvajal, F. (2017). La funciones performativas de los instrumentos en las redes de acción pública. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(3). doi:10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-999
- Stecher, A. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo: discusiones desde América Latina. *Universitas Psychologica*, 9(1), 93–107. doi:10.11144/javeriana.upsy9-1.acdh
- Stecher, A., Soto, A. (2019) Crisis and Transformation of Occupational Identities in Three Sectors (Retail, Mining, State): Contributions to Understanding Workplace Subjectivities in Neoliberal Chile. *Subjectivity*, 12(4), 309-332 <https://doi.org/10.1057/s41286-019-00080-x>
- Stecher, A. y Sisto, V. (2019) Trabajo y precarización laboral en el Chile neoliberal. Apuntes para comprender el estallido social. En Araujo, K. (edit). *Hilos tensados*. USACH.
- Thompson, J.B. (1998). *Ideología y cultura moderna*. México, DF: Universidad Autónoma Metropolitana

