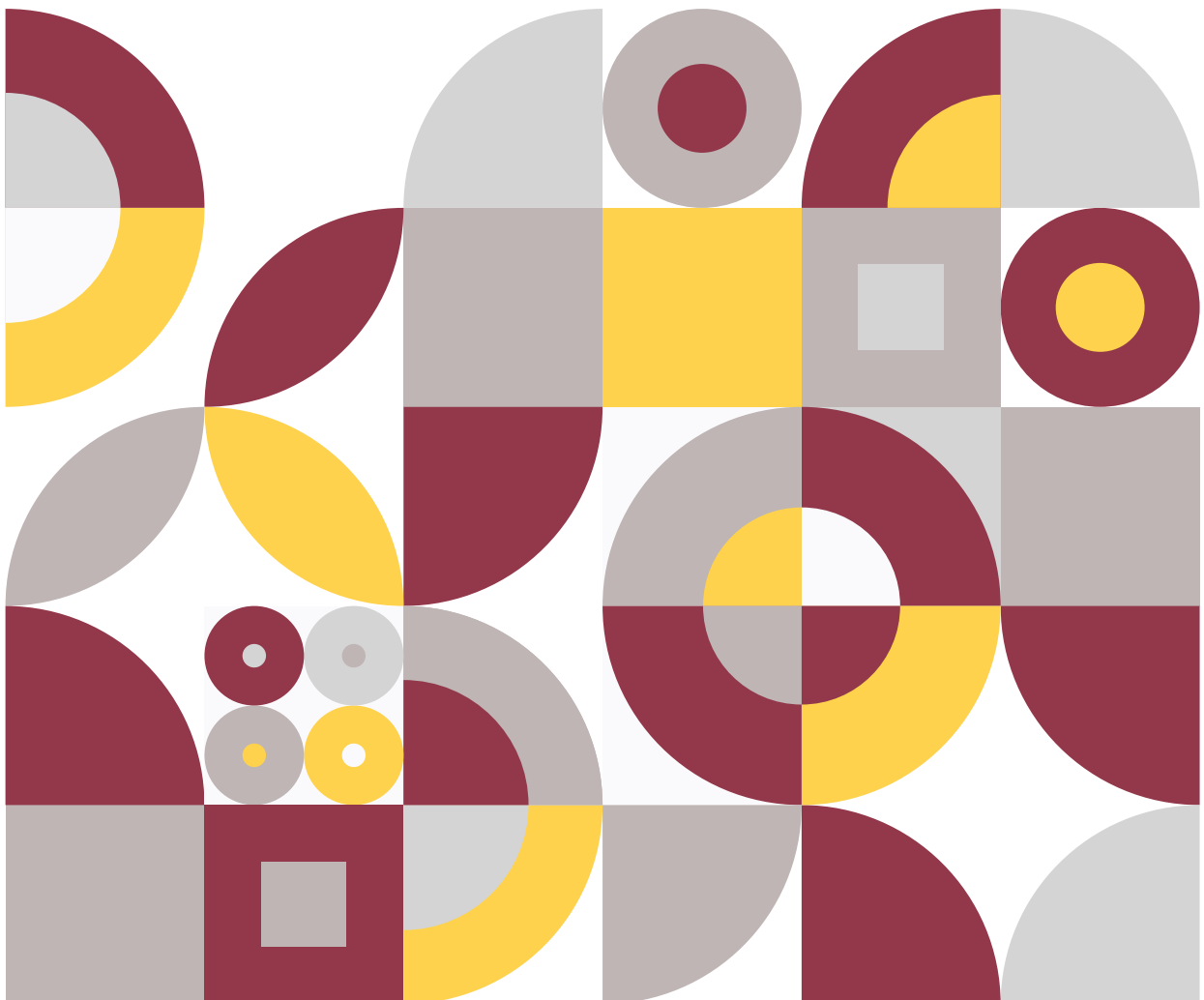




**INNOVACIÓN Y TRADICIONES**  
**Psicología del trabajo y de las**  
**organizaciones en Iberoamérica**

Andrea Pujol - Inés Gutiérrez  
(Compiladoras)



## **INNOVACIÓN Y TRADICIONES**

### **Psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica**

Compilación: Andrea Pujol - María Inés Gutiérrez

Corrección: Grupo TAS

Edición gráfica: Ivana Myszkoroski

Pujol, Andrea,

Innovación y tradiciones: psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica / Pujol, Andrea ; María Inés Gutiérrez ; Compilación de Andrea Pujol ; María Inés Gutiérrez. - 1a ed. - Córdoba : CP Editores, 2023.

Libro digital, PDF - EPUB

Archivo Digital: [descarga](#)

ISBN 978-987-29270-6-6

1. Psicología del Trabajo. 2. Organizaciones. 3. Salud Laboral. I. Gutiérrez, María Inés II. Pujol, Andrea, comp. III. Gutiérrez, María Inés, comp. IV. Título.  
CDD 150

Innovación y tradiciones: psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## **8vo CIAPOT - COMITÉ CIENTÍFICO**

Dra. Tania Aillón Gómez (UMSS, Bolivia)

Dr. Luis Eduardo Alvarado Sánchez (UG, Ecuador)

Mgter. Mercedes Argaña (UC, Paraguay)

Dra. Thelma Elena Cetina Canto (UADY, Mexico)

Dra. Constanza Dall'Asta (UNC, Argentina)

Mgter. Evelyn Escalona (UC, Venezuela)

Dra. Silvia Franco (UDELAR, Uruguay)

Dra. Marianne Lacomblez (UP, Portugal)

Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto (UFBA, Brasil)

Dr. Luis Leopold (UDELAR, Uruguay)

Dra. Livia Oliveira Borges (UFMG, Brasil)

Dr. Mario Poy (UDESAR, Argentina)

Dra. Andrea Pujol (UNC, Argentina)

Dr. Hernán Pulido (PUJ, Colombia)

Dr. Juan Carlos Revilla (UCM, España)

Dr. Antonio Stecher (UDP, Chile)

Dra. Miriam Wlosko (UNLA, Argentina)



# **INNOVACIÓN Y TRADICIONES**

## **Psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica**

**Andrea Pujol e Inés Gutiérrez**  
**(Compiladoras)**



**RIPOT**

RED IBEROAMERICANA  
DE PSICOLOGÍA DE  
LAS ORGANIZACIONES  
Y DEL TRABAJO



# ÍNDICE

## PRESENTACIÓN / 9

## TRANSFORMACIONES DEL TRABAJO, NUEVOS PROBLEMAS / 13

JÓVENES UBERIZADOS EN AMÉRICA LATINA: LAS EXPERIENCIAS DE JÓVENES  
REPARTIDORES DE APLICACIONES EN NATAL-BR Y CÓRDOBA-AR  
Mirllly de Souza Ferreira - Larissa Alessandra de Sena Leocádio / 14

REFLEXIONES EN TORNO AL ENVEJECIMIENTO, LA JUBILACIÓN Y EL TRABAJO  
Paula Daniela Hermida - Angélica María Londoño Moreno - Nora Gray Gariazzo / 31

LA DIMENSIÓN COLECTIVA EN REPARTIDORES DE PLATAFORMA  
DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA (ARGENTINA)  
Viviana Jara Roldán - Constanza Dall'Asta / 44

TELETRABAJO EN URUGUAY EN LA PANDEMIA DEL COVID-19:  
TENSIONES, DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS  
Tommy Wittke - Daniel Fagundez - Fabio González - Soledad Nion - Daniel Ottado / 56

IMPACTOS LABORALES Y SOCIALES DE LA CRISIS DEL COVID-19  
EN LAS MUJERES LATINOAMERICANAS DEL SUR GLOBAL  
Virgen Cáceres- Cruz - Tania García-Ramos - Alexandra Pabón Gómez -  
José Ayala Cruz - Tatiana Solano Quitian - Darlene Carrero / 82

TENSIONES, DIÁLOGOS Y (DES) ENCUENTROS: MOVIMIENTO FEMINISTA  
Y ORGANIZACIONES SINDICALES EN URUGUAY. DISCUSIONES RECIENTES  
Jorge Peloche / 101

## FORMACIÓN PROFESIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE LOS OFICIOS / 112

LAS CONSTRUCCIONES IDENTITARIAS COMO UN RECURSO DE TRANSICIÓN,  
EMPLEABILIDAD Y FORMACIÓN DE TRAYECTORIAS EN EL TRABAJO  
Martha Cecilia Sabala-Moreno - Lady Brigitte Gálvez-Sierra - Erico Rentería-Pérez / 113

CONDICIONES DE TRABAJO EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA  
Ninfa Pulido-Moreno / 121

UNA EXPERIENCIA DE FORMACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO  
EN LA INDUSTRIA AERONÁUTICA DE ARGENTINA  
Federico Barnes / 133

CONTEXTO SOCIOLABORAL, CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD DE TRABAJADORES EN CENTROS DE CONTACTO. IMPLICACIONES PARA LA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

Jimena Botero-Sarassa / **145**

DECOLONIZAR LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES (PTO) EN PUERTO RICO: UNA AGENDA URGENTE PARA LA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN

Tania García-Ramos - Karla M. Torres-Victoriano / **154**

LECTURAS CLÍNICAS DEL TRABAJO DOCENTE DURANTE EL PERÍODO DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19

Carlos Eduardo Carrusca Vieira / **170**

ACADÉMICOS POR VOCACIÓN O ACADÉMICOS POR ADAPTACIÓN, ESTA ES LA CUESTIÓN

Martha Patricia Romero-Caraballo / **183**

### **RIESGOS EMERGENTES Y SALUD LABORAL / 192**

CRONOERGONOMÍA, MÁS ALLÁ DEL ESTUDIO DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO

Diego Fernando Viera Bravo - Fátima Díaz Bambula - Juan Carlos Velásquez / **193**

RELAÇÕES ENTRE ASSÉDIO MORAL E SENTIDOS DO TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DO TRANSPORTE COLETIVO URBANO BRASILEIROS

Júlia Gonçalves - Suzana da Rosa Tolfo - Leonor Maria Cantera Espinosa / **201**

AS PRÁTICAS DISCURSIVAS NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO MAL-ESTAR NO TRABALHO

Kênia da Luz Souza / **219**

LA HUMANIZACIÓN EN SALUD, UNA MIRADA DESDE LA ERGONOMÍA

Maribel Garzón Mejía - Juan Carlos Velásquez Valencia / **232**

“EU QUERO MELHORAR DE VIDA”: ENFERMEIRAS DA LINHA DE FRENTE EM UM HOSPITAL DE REFERÊNCIA PARA COVID-19 IMAGINANDO SEU FUTURO

Alice Vasconcelos - Karina Moutinho / **239**

TRABALHO E ADOECIMENTO: O CASO DOS ENTREGADORES DE DELIVERY

Ana Patrícia Dias Sales - Francisco José Lima Sales - Gabriel Nunes Morais / **259**

ESCUCHA POLÍTICA DEL SUFRIMIENTO EN EL TRABAJO

Lêda Gonçalves de Freitas - Beatriz Amália Albarello / **272**

ASPECTOS DA ERGONOMIA ORGANIZACIONAL CONSIDERADOS POR ENGENHEIROS DE SEGURANÇA DO TRABALHO AUTÔNOMOS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS OCUPACIONAIS: REALIDADES BRASILEIRA E PERUANA

Anthony Eduardo Laura Chumbiriza - Isabelle Rocha Arão / **280**

FATORES ESTRUTURANTES DO MAL-ESTAR NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Luiza Ferreira Rezende de Medeiros - Cérida Aurélio Rodrigues de Oliveira - Rose Helen Shimbaku Rodrigues Bastos / **294**

### **CONTEXTOS SOCIALES Y DINÁMICAS ORGANIZACIONALES / 305**

EMERGENCIA FEMINISTA ANTE LA MASCULINIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS SINDICALES EN URUGUAY

Cyntia Buffa - Héctor Seco / **306**

ABORDAGENS CLÍNICAS DO TRABALHO NO SETOR DA EXPLORAÇÃO MINERAL: UMA TENTATIVA DE RESGUARDAR A DIMENSÃO COLETIVA DA ATIVIDADE

Rafael Nascimento Castro - João César de Freitas Fonseca / **320**

LIDERAZGO Y ESTRUCTURA SOCIAL: NOTAS SOBRE UN LIDERAZGO EN TRANSICIÓN

Rodolfo Escalada / **334**

CINISMO Y SILENCIO EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS: IMPLICANCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Maricruz Gonzales Tomiyama / **362**

LIDERAZGO CON SENTIDO: HERRAMIENTAS Y REFLEXIONES PARA DESARROLLAR UN MODELO PROPIO

Thelma Cetina Canto - Guadalupe Centeno Ley - Yanko Mézquita Hoyos / **378**

SUCESIÓN Y LIDERAZGO: PROPUESTA PARA GESTIONAR LAS EMOCIONES ANTE LA MUERTE DEL LÍDER

Thelma Cetina Canto - Guadalupe Centeno Ley - Yanko Mézquita Hoyos / **389**

CINISMO ORGANIZACIONAL: EXPERIENCIAS DE ACADÉMICOS DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES (SNI) DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO (UAEMÉX)

Aristeo Santos López / **396**



## PRESENTACIÓN

*“La actividad humana, ya sea lúdica o laboriosa, se construye sobre las formas de hacer, sobre las reglas, los procedimientos, los encadenamientos lógicos o las instrucciones más o menos explícitas. La acción concreta está así racionalmente equipada, armada para enfrentarse al mundo real que ofrece resistencia a todo proyecto de transformación”*

*François Durrive*

Los artículos cuya lectura proponemos con esta edición, integran los Simposios del 8<sup>a</sup> CIAPOT, congreso que organizamos con frecuencia bi-anual en el marco de las actividades de la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (RIPOT).

La RIPOT fue fundada en el año 2009 por miembros de varias instituciones académicas iberoamericanas, en la realización de la IX Jornada de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo organizada por el área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República de Uruguay.

El congreso CIAPOT se organiza desde ese momento fundacional con la finalidad de fomentar intercambios de producción científica y debates en torno a la actualidad de las prácticas profesionales del campo de la psicología de las organizaciones y del trabajo.

En sucesivas ediciones se ha consolidado como espacio de encuentro de quienes se desarrollan en este campo disciplinar, tanto en la academia como en distintos medios profesionales. Esto ha sido posible a partir del trabajo colaborativo entre el equipo responsable de la coordinación de la Red y el equipo designado para la organización del evento en las asambleas de asociados que se reúne con motivo de cada Congreso. A su vez, la continuidad de los encuentros ha dado lugar a la progresiva incorporación de colegas de todos los países de América Latina, España y Portugal, membresía que supera hoy doscientas cincuenta personas.

En el proceso de articulación de la red los CIAPOT han jugado un rol fundamental. Desde el inicio, se han concretado siete ediciones que se llevaron a cabo en Montevideo, Uruguay (2009), en Florianópolis, Brasil (2011), en Rosario, Argentina (2013), en Santiago de Chile, Chile (2015), en Cali, Colombia (2017), nuevamente en Montevideo, Uruguay (2019) y en Lima, Perú (2021).

Este año la edición del Congreso ha sido asumida por el Grupo de Investigación TAS –“Trabajo Actividad y Subjetividad”–, que desarrolla sus actividades en la Facultad de

Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba. Dada la importancia del evento y de su inscripción disciplinar en el NIIOT (Núcleo de investigaciones e Innovación Organizacional y del Trabajo), se consideró relevante extender la invitación al conjunto de las y los docentes e investigadores del área a sumarse a la iniciativa. En el mismo sentido, se convocó también a la Carrera de Especialización en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (CEPTO) en carácter de co-organizadora del evento, en la medida en que el desarrollo de la actividad resultará de suma relevancia para la formación de los especialistas. Para estas iniciativas se contó con el aval académico de la institución (RHCD 233/2022) y la colaboración del personal docente implicado.

La cantidad de contribuciones científicas que se han presentado y de asistentes que se han inscripto para integrarse a la actividad, muestra la importancia que adquiere el CIA-POT como espacio de discusión. En el caso de esta edición se cuenta con la representación de la mayoría de los países iberoamericanos, y nos honra el auspicio y declaración de interés académico de numerosas universidades de América y Europa.

Este libro es un hito más en este recorrido. Se reúnen aquí los trabajos recibidos para los Simposios que se presentaron a la convocatoria de la publicación en el marco del congreso. En dicha convocatoria, bajo el lema *“Innovación y tradiciones en psicología de las organizaciones y del trabajo”*, se organizaron un conjunto de ejes que -sin ser exhaustivos- articulan las temáticas que integran la agenda del campo disciplinar considerando sus tradiciones, pero también emergentes y urgencias. Para elaborar esos ejes nos valimos de un repaso general por las anteriores publicaciones de la red y las convocatorias a los congresos previos.

Ese trabajo, y este que nos convoca ahora como organizadoras de la publicación, nos permiten ofrecer algunas claves de lectura a través de las partes que integran el libro. Bajo el supuesto de aquello que recurre o que insiste, la temática de los cambios en el mundo del trabajo vertebra buena parte de las presentaciones, con énfasis en la cuestión de las innovaciones tecnológicas, su incidencia en la emergencia de nuevas actividades y profesiones y su papel en las relaciones socioprofesionales; articulado esto último a las identidades y a los distintos ciclos de la vida que se expresan en las trayectorias laborales. Hemos agrupado un conjunto de artículos de este tenor en el apartado **“Transformaciones del trabajo, nuevos problemas”**.

En la segunda parte, **“Formación profesional y construcción de los oficios”**, se reúnen un conjunto de trabajos que ponen en foco una temática clásica de los congresos CIA-POT: la formación de profesionales en POT en general y de las y los psicólogos en particular, considerando desafíos metodológicos, pero también reflexiones sobre sus contenidos y su anclaje territorial. En esta línea, se presentan además algunas experiencias formativas y dispositivos que permiten revisar la situación de las y los formadores y de distintos contextos institucionales.

Las tensiones entre salud y trabajo han sido tematizadas de modo recurrente en nuestros encuentros desde los inicios de la RIPOT. En este libro es el tema más representativo de las propuestas de simposios, principalmente por la cantidad de trabajos que motivó la pandemia del COVID 19 como un “emergente” impensado; lo que nos llevó a titular al apartado **“Riesgos emergentes y salud laboral”**. Además de las contribuciones clásicas desde el enfoque de riesgos, que se renueva al ser pensado en el marco de las urgencias de la pandemia y puesto a prueba en distintos contextos ocupacionales, resulta significativa la respuesta a la convocatoria para pensar la salud laboral desde los aportes de la ergonomía e incorporando las contribuciones de la clínica del trabajo.

Finalmente, en el apartado **“Contextos sociales y dinámicas organizacionales”** conviven las tradiciones en el abordaje de los problemas del trabajo organizado y de las personas organizando, con contribuciones que focalizan en nuevos problemas o desde nuevas perspectivas. Como en encuentros anteriores, la organización como objeto de conocimiento no es considerada solamente en su dinámica interna, sino que permite comprender parte del funcionamiento de redes y territorios.

Para cerrar, quisiéramos compartir algunas reflexiones que exceden la presentación del libro pero que resultan de conversaciones “entre bambalinas”, en estos meses dedicados al trabajo de organización y que pueden operar como ideas fuerza hacia el próximo CIAPOT.

Por una parte, marcar temáticas emergentes que invitan a continuar produciendo: trabajo por plataformas y otras tensiones entre trabajo y revolución digital; división sexual del trabajo, problemática de género y generización de actividades; riesgos emergentes y salud en postpandemia; y también cuestiones asociadas a la contemporaneidad, sus efectos precarizantes y su impacto en las instituciones y en las organizaciones. Es posible señalar además, algunas temáticas vinculadas a esos tópicos que han tenido menos presencia en la producción presentada al congreso: desafíos y experiencias del ejercicio profesional y del diálogo interdisciplinar que nos exige nuestro quehacer; relaciones entre educación y trabajo en los distintos niveles del sistema; dimensión ética del trabajo, de las organizaciones y de las profesiones; discusión y prospectiva en torno a políticas públicas vinculadas a la POT; perspectivas de la psicología en la definición de los nuevos problemas del campo; entre otras. Estos enunciados -azarosos e incompletos- se motivan en el deseo de que sirvan a nuevas búsquedas, a incentivar lecturas y propiciar nuevas investigaciones.

Por otra parte, resignificar la importancia del encuentro en co-presencia en la postpandemia. Un aspecto central de este evento y de todos los de su tipo, es que se trata de reuniones periódicas en la que durante algunos días las personas que comparten una actividad presentan conferencias o exposiciones relacionadas con sus prácticas, o con las reflexiones que esas prácticas provocan. Importa poner el foco en el para qué de esforzarnos en concretar ese montaje.

Asistir a un congreso para exponer no sería una actividad completa si no se logra acabadamente la instancia de la escucha. Lo fundamental consiste en intercambiar informaciones y discutir sobre ellas: en construir espacios dialógicos en cada sala, en cada corredor, en cada encuentro informal que el CIAPOT nos ofrece.

Esos espacios son dialógicos, toda vez que implican el desarrollo de argumentos y la fundamentación de las ideas, cuando nos convocan a afinar nuestra escucha, nos invitan a desarrollar tolerancia crítica para tomar la palabra y debatir con respeto, con argumentos sólidos, acompañando o refutando posiciones sobre algún tema, para lograr así aprendizajes significativos.

Les deseamos buena lectura.

**Andrea Pujol e Inés Gutiérrez**  
Grupo TAS - Trabajo, Actividad y Subjetividad

# TRANSFORMACIONES DEL TRABAJO, NUEVOS PROBLEMAS



# JÓVENES UBERIZADOS EN AMÉRICA LATINA: LAS EXPERIENCIAS DE JÓVENES REPARTIDORES DE APLICACIONES EN NATAL-BR Y CÓRDOBA-AR

**Mirilly de Souza Ferreira**

mirillydesouzaf@gmail.com

Universidade Federal de Rio Grande del Norte; Brasil

**Larissa Alessandra de Sena Leocádio**

larissaalessandrasena@gmail.com

Universidade Federal de Rio Grande del Norte; Brasil

## 1. Introducción

El proceso de uberización forma parte de la dinámica de acumulación capitalista basada en una forma particular de subsunción del trabajador, derivada de una estrategia global de flexibilización de las relaciones laborales. Históricamente, cada modo de producción impuso mecanismos específicos para la expansión del capital, lo que resultó en diferentes formas de degradación de la clase trabajadora (Franco & Ferraz, 2019). Es un fenómeno en curso desde hace décadas, que generaliza aspectos antes característicos del Sur global, encontrando allí terreno fértil para su desarrollo (Abílio, 2020).

En este contexto, las empresas de plataformas son un medio importante para universalizar este tipo de trabajo, aunque la uberización logra superarlas (Abílio, 2020). Durante la pandemia del coronavirus, por ejemplo, se explicitó sin rodeos la realidad de miles de repartidores sometidos a las plataformas digitales. Esto se debió básicamente a dos aspectos centrales, a saber: la gran vulnerabilidad enfrentada y la capacidad de movilización colectiva, a pesar de la individualización que caracteriza la actividad.

Estas plataformas combinan, al mismo tiempo, la inserción laboral de grupos marginados y malas condiciones laborales, falta de regulación y protección social. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), “el trabajo en plataformas en línea basadas en la web es subcontratado por empresas del Norte global y llevado a cabo por trabajadores del Sur global, que ganan menos que sus pares en los países desarrollados”.

A partir del análisis del desempleo, es claro que este afecta de diferente manera a los países latinoamericanos, con raíces en el sistema del capitalismo dependiente. En Brasil, los más afectados son mujeres y jóvenes, además de negros, sobre todo cuando los

recortes se superponen. Según Silva (2023), “la tasa de desempleo entre los jóvenes negros es (y siempre ha sido) superior a la de los no negros, [...] también ocupan los lugares con mayor índice de precariedad” (p. 3). Datos recientes del Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE) muestran que la tasa de desempleo por raza/color estuvo por encima del promedio nacional para negros (11,3%) y pardos (10,1%), mientras que, para los blancos, el nivel de desempleo fue de 6,8% (Abdala, 2023). En el caso de los jóvenes de entre 18 y 24 años, el 29,1% de las personas están desempleadas, lo que pone de manifiesto los importantes obstáculos para acceder al mercado laboral.

En Argentina, si bien la tasa de desempleo se considera baja (6,3%), según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), los salarios son muy bajos. El país ha enfrentado dificultades económicas, como la contracción de la deuda externa y una inflación que ha superado el 100% (“As mudanças de vida na Argentina”, 2023). Estos factores reducen el poder adquisitivo de la población y aumentan la pobreza extrema, agravada aún más por una histórica sequía que afectó los cultivos de soja, maíz y trigo.

En general, se puede decir que los jóvenes de la periferia todavía experimentan un modelo de industria 1.0 (Manangão, 2007); es decir, cuando se insertan, están en trabajos más tradicionales o de menor calidad. El avance de la industria 4.0 no representó para la clase trabajadora, y mucho menos para estos jóvenes, favorecer la inserción laboral. Esto se debe a que, en esta fase del capitalismo, se intensifica mucho el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Tener control sobre la automatización de los procesos trae como consecuencias la expansión del trabajo muerto, lo que impacta en el aumento del número de desempleados (Antunes, 2018).

La subsunción del trabajo en el capitalismo avanzado, por tanto, está fuertemente representada por la empresa flexible y digital. Esto supone el núcleo de la ciberindustria, que establece el control, la supervisión y el mando a través de la robotización (Antunes, 2018). Teniendo en cuenta el contexto de desarrollo dependiente, pandemia, crisis y dificultades para ingresar al mercado formal, ha habido un crecimiento en la búsqueda de trabajo en las empresas de aplicaciones. Así, la entrada al campo laboral, a pesar de los avances tecnológicos, se da en puestos que exigen un gran esfuerzo físico y largas jornadas.

El perfil de los mensajeros subordinados a plataformas en Argentina, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), se caracteriza por un grupo joven, masculino, con edades entre 18 y 35 años, cuyo principal medio de transporte es la bicicleta. Además, existe una fuerte presencia de inmigrantes, en su mayoría venezolanos, y estos cuentan con estudios superiores (Beccaria et al., 2020).

En Brasil, según datos de la Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2021), los jóvenes brasileños constituyen la mayor tasa de concentración de mensajeros en el rango de edad de 20 a 29 años, alrededor del 38%. La mayoría de ellos se identifican

racialmente como negros, con una representación del 59,2%. Uno de los principales motivos para incorporarse a la actividad fue la dificultad de encontrar trabajo durante el aislamiento social provocado por la pandemia del Covid-19.

Para asimilar la conformación del mundo del trabajo en el contexto de las plataformas digitales, partimos de la comprensión de este fenómeno como categoría ontológica fundamental, responsable de la mediación del ser humano con la naturaleza. Como actividad principal, promueve nuevos tipos de actividades, habilidades, conocimientos, así como la reorganización de motivaciones, emociones y relaciones humanas. Sin embargo, dentro de la sociedad capitalista se integra una contradicción: el trabajo como actividad humanizadora y como actividad alienante-alienada. La categoría de actividad principal es el motor para entender el desarrollo humano, que se basa en el lugar que ocupan los sujetos en una sociedad de clases. Esto, a su vez, define las condiciones concretas de vida (Martins & Eidt, 2010).

Para el análisis de las experiencias se optó por la Psicología Histórico-Cultural (PHC), enfoque teórico desarrollado por los rusos L. Vygotsky, A.R. Luria y A.N. Leontiev. Al adoptar la PHC, consideramos la importancia del contexto social, cultural e histórico en la formación de la subjetividad de las personas, y tiene como elementos fundamentales el lenguaje y el trabajo en el desarrollo humano. Leontiev (1978) señala que el camino para conocer los elementos constitutivos de la conciencia se da a través de la aprehensión del sentido y del significado, a través del lenguaje. El lenguaje está vivo; para Vygotsky (1999) la función del lenguaje es dialéctica, en sus tensiones, involucrando procesos de subjetivación y objetivación.

Hasta el momento la investigación en PHC se limita a los aspectos filosóficos del trabajo; esta investigación es un abordaje más concreto, con el objetivo de develar y comprender la principal actividad en la periodización del desarrollo de los jóvenes adultos a través del análisis de sus experiencias. La base de la conciencia es la experiencia, por lo que esta investigación tiene como objetivo analizar las experiencias de trabajo uberizado de jóvenes mensajeros subordinados a plataformas de aplicación en Natal-Brasil y Córdoba-Argentina.

## 2. Método

Este estudio es una rama del Proyecto de Investigación Nexos da Uberização: análisis basados en trabajadores<sup>1</sup>. Se trata de una investigación empírica, en la que se realizaron entrevistas en profundidad a mensajeros registrados en aplicaciones de entrega de mercancías. Los ejes definidos para el guion de entrevista incluyeron preguntas sobre

---

1 El artículo fue el resultado del proceso de investigación de maestría, que recibió financiamiento de la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).



los siguientes temas generales: trayectoria laboral, contexto laboral, libertad en el trabajo, salud y enfermedad en el trabajo, significado del trabajo como repartidor por aplicación y proyecto de trabajo.

La muestra de este estudio estuvo compuesta por 20 sujetos, 10 residentes en Natal-Brasil y 10 en Córdoba-Argentina. El número de participantes se definió a partir de una muestra global del proyecto principal. Las entrevistas se realizaron en puntos estratégicos de ambas ciudades, en lugares donde estos trabajadores suelen estar esperando demandas para el servicio de entrega.

Seleccionamos aquellos cuyo grupo de edad correspondía al criterio de juventud definido por Abrantes y Bulhões (2016). Como criterios de inclusión, por lo tanto, estipulamos: a) edad entre 18 y 24 años; y b) trabajar durante al menos un mes como repartidor por solicitud. Los criterios de exclusión, a su vez, fueron: a) realizar la actividad de reparto en automóvil; y b) trabajar exclusivamente en cooperativas de entrega de motocicletas.

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y leídas de forma exhaustiva. Considerando que el objetivo de este estudio es analizar las experiencias del trabajo uberizado de jóvenes mensajeros subordinados a plataformas de aplicación en Natal-Brasil y Córdoba-Argentina, elaboramos las siguientes categorías: (1) inserción laboral, relacionada con la “trayectoria laboral”, eje que marcó desde los primeros trabajos realizados por estos jóvenes hasta el momento en que ingresaron a la actividad de entrega mediante aplicaciones; y (2) gestión de supervivencia, que incluyó contenidos de los ejes “contexto de trabajo”, “libertad en el trabajo”, además de “el significado del trabajo como repartidor por aplicación”. En cuanto a la segunda categoría, prestamos especial atención a los siguientes aspectos: factores de trabajo positivos y negativos, definición del número de horas trabajadas, monto de los ingresos obtenidos de la actividad de entrega, libertad para elegir horarios de trabajo y aceptar entregas, así como comparación con el trabajo realizado anteriormente.

Entrar en el mercado laboral es un rito de paso a la edad adulta. Esta entrada está marcada por las desigualdades de clase, raza y género. En una sociedad de clases, que tiene como elementos la enajenación y la propiedad privada, la distribución desigual de los medios de producción influye fuertemente en la oportunidad laboral, por lo que pocos se insertan y muchos quedan excluidos (Rubio & Salvia, 2018).

De esta forma, se definirán los trabajos de mejor calidad en función del origen de cada uno. Cabral y Burginski (2011) señalan que los jóvenes se enfrentan a dos dilemas: “no pueden conseguir trabajo por falta de experiencia y la falta de trabajo, a su vez, no les permite adquirir experiencia”.

Según Abílio (2020) y Abílio et al. (2021), la gestión de la supervivencia en el trabajo mediada por las plataformas digitales atañe al proceso que sitúa al trabajador en el

centro de su propia reproducción social. Se produce por el reconocimiento no formal de la relación laboral, aunque esto puede identificarse por la imposición de mecanismos de subordinación. Ante un amplio mecanismo de informalización, todos los costos y riesgos relacionados con la actividad son trasladados a estos sujetos, quitándoles derechos laborales y dando lugar a la figura del trabajador por cuenta propia.

Consideramos las dos categorías mencionadas como una importante unidad de análisis para comprender la experiencia de estos trabajadores. Adoptamos el concepto de experiencia como lente teórico para comprender la dinámica de construcción de la subjetividad, dada su capacidad para expresar el movimiento complejo y contradictorio en el que la realidad circundante es aprehendida por los sujetos (Nüssle, 2021).

La experiencia es una categoría que engloba los procesos psíquicos individuales y el entorno social, caracterizando a la persona como un ser en desarrollo. A partir de ella, podemos comprender la relación entre persona y entorno de forma inseparable, como una unidad indivisible de conciencia (Vygotski, 1925/2001). La biografía individual, por lo tanto, está marcada por episodios que nos atraviesan, por la forma en que experimentamos algo, en la que la vida misma se percibe como “me pertenece”. Las experiencias, por tanto, indican qué y cómo están experimentando los sujetos.

### **3. Resultados y discusiones**

#### **3.1. Categoría de inserción laboral**

“Y el semáforo está en rojo para nosotros, que somos jóvenes”, fragmento de la canción de Belchior (1976), que es consecuente con una de las constantes contradicciones de la juventud en busca de trabajo: “¿cómo voy a tener experiencia si no me dan la oportunidad?”, con esa informalidad es una de las principales vías para poder ingresar al mundo del trabajo y poder consumir.

Según Saravi (2009), la juventud está intrínsecamente ligada a cuatro transiciones esenciales que marcan el proceso de convertirse en adulto. El primero es la transición de la educación formal al ingreso al mercado laboral, que en la mayoría de los jóvenes periféricos ocurre de manera concomitante. La segunda se refiere a la formación de una nueva familia, que implica la experiencia de la maternidad o paternidad y todas las responsabilidades de la nueva etapa. La tercera transición es la búsqueda de la independencia, dejando el hogar de los padres y asumiendo la responsabilidad de sus elecciones y acciones. Finalmente, la última transición y la construcción de su propia identidad, donde los jóvenes exploran y experimentan diferentes formas de Ser Jóvenes; estos procesos son fundamentales para el desarrollo de la autonomía y maduración personal.

Algunos autores señalan a la juventud como un hito crucial para lograr una vida autónoma (Martins et al, 2016), y destacan la salida del hogar paterno como un factor para adquirir independencia (Saravi, 2009). Algo que ocurre con mayor facilidad para los jóvenes de clases altas, esto no se materializa en la vida de los jóvenes de la periferia. Incluso dedicando largas horas a las aplicaciones, las ganancias no son suficientes para lograr la plena independencia. Sin embargo, terminan ayudando con los gastos del hogar, permitiéndoles consumir. Es importante recalcar que esta realidad evidencia las desigualdades socioeconómicas de nuestra sociedad. Registrado en los discursos del bikeboy argentino Moyano (23) y el motoboy Messi (22), quienes desde hace cerca de 6 meses están vinculados al PideYa en Córdoba-Argentina:

Moyano: Es la primera vez que trabajo, y por ahora me gusta, he hecho muchos amigos aquí, [...], terminé la secundaria y comencé a estudiar y bueno... dejé y pasó el tiempo y no tenía nada, así que me inscribí para esto, y aquí estoy ahora, en mi nuevo y primer trabajo [...] Yyyy... tengo 23 años y todavía no he trabajado, necesito ayudar a mis padres con los gastos de la casa, la comida, ya era hora de que empezara por algo, tengo una bici y lo pude hacer.

Investigadora: ¿Los ingresos como trabajador a través de apps son suficientes para tus necesidades? ¿Cuál es su ingreso mensual aproximado? ¿Es el único ingreso familiar?

Messi: No son suficientes para vivir solo, noo... ni loco se podría vivir con eso (ríe), pero yo estoy con mis padres así que me sirve como para ayudarlos un poco y lo demás para mis gastos, no tener que pedirles a ellos. [...] Hace poco empecé acá, me gusta esto que hago, me gustaría seguir por un tiempo más, capaz hasta que decida también mudarme de mis padres y ahí serán mayores los gastos que tendré y tendré que ponerme a buscar otro laburo. O capaz conservar este y buscar otro más.

Las narrativas muestran la sobreexplotación del trabajo (Marini, 1981), que es una particularidad de las economías periféricas, consistente en una remuneración inferior al valor del trabajo, lo que implica salarios bajos, desempleo, analfabetismo, desnutrición, por lo que existe una necesidad constante de buscar recursos adicionales, otros ingresos, ya que el trabajador se ve impedido de reproducirse en condiciones normales.

El trabajo construye y constituye a la juventud, especialmente a la juventud latinoamericana, esta última con experiencias diversas desde la inserción temprana al mundo del trabajo en la infancia en empleos informales y de baja calidad, hasta jóvenes calificados con inmensas dificultades para ingresar al mercado formal (Corseuil; Franca; Poloponski, 2021). La inserción se ve obstaculizada en un ciclo bidireccional de no conseguir trabajo por no tener experiencia y no conseguir experiencia por no tener trabajo.

Investigadora: Aí você tinha quantos anos quando você começou aquele primeiro trabalho?

Álvaro: acho que eu tinha uns 16 anos, 14, mais ou menos.

Igor: A trabalhar? 12 [anos de idade]

Perón: Desde los 15 años que trabajo en Rappi, después me pasé a Pedidos Ya porque Rappi no pagaba mucho y tuve un problema con la cuenta, me pasé a Pedidos Ya, ahí me robaron la otra moto que tenía, entonces ahí decidí no trabajar más hasta este año, desde 2017 hasta 2019, después ya no trabajé más, hasta este año. Y trabajé también en el servicio técnico de computadoras. [...] Que hoy en día para conseguir un trabajo formal necesitás experiencia, y si no tenés, en casi ningún lugar te toman hoy en día, y bueno... Rappi y Pedidos Ya es lo más accesible, porque no te piden nada para trabajar.

Mafalda: Bueno terminé la secundaria el año pasado así que otro trabajo no tuve porque no me daba el tiempo, y aparte que presenté curriculum y todo y nunca me llamaron porque en la mayoría piden experiencia, la verdad que no entiendo eso porque para tener experiencia hay que trabajar y si no te toman bueno... no sé... Y... tomé la decisión porque la verdad era el único trabajo que se permitía en ese momento por eso, y con ingreso fácil... muy fácil... la verdad...

La realidad de los jóvenes de Natal y Córdoba es similar, como una forma de superar el desempleo y el desánimo, aceptan las condiciones de actividad subordinadas a las aplicaciones (apps), ya que estas plataformas no piden experiencia previa ni nivel intermedio. Los requisitos son tener celular, medio de transporte y mucha “disposición” para trabajar. Al insertarse en trabajos formales, suelen enfrentar mayor inseguridad, ya que es más probable que sean despedidos u ocupen puestos temporales (contrato de experiencia, reemplazos en vacaciones). Sus biografías están marcadas por la condición de “permanentes transitorios”, deambulando entre trabajos temporales y trabajos ocasionales, sin carrera ni perspectiva de futuro (Silva, 2023). Según algunos extractos a continuación:

Mujica: Primero arranqué de pendejo, en un negocio con atención al público. Después tuve una heladería en mi casa, después entré a trabajar en la fábrica de Grido, ahí estuve tres meses en el período a prueba, después bueno... Rappi nuevamente, después fui Remis, dos años aproximadamente y después entré a una estación de servicio, estuve un mes y medio para cubrir vacaciones, terminé ahí y ya estoy en Rappi y ya no hago otra cosa.

Manuel: Ah no, también fue una fábrica, no en esto sino en una fábrica de guantes [...] a los 18. Así que ahí nomás, apenas salí del secundario, empecé a laburar y ahí

estuve seis meses. [...] Después de esa fábrica, albañil, después Rappi, después me fui a una fábrica de carteras de mujeres, después a PedidosYa de nuevo y ahora en la última fábrica.

Jadson: Vixe, eu já trabalhei de muita coisa, a maioria das coisas que eu trabalhei foi informalmente, sabe, moça? Trabalhei já de ajudante de pedreiro, servente, trabalhei de balconista de padaria, trabalhei de pastorador de brinquedo, sabe? Porque eu sempre fui assim, sempre tive trabalhos informais, nunca tive carteira assinada, nunca gostei desse... é basicamente isso, teve outras coisas, fui atendente de telemarketing... desde que comecei a trabalhar, com 15 anos de idade, já fiz muita coisa mesmo, já.

Las trayectorias están profundamente marcadas por la inestabilidad, la inseguridad, con trabajos precarios y temporales, sin derechos laborales. Se enfrentan al desempleo y a la necesidad de trabajar hasta el agotamiento, como trabajadores just-in-time (Abilio, 2019), están disponibles los siete días de la semana en jornadas agotadoras, que remiten al modelo de industria 1.0. Como apunta Manangão (2007), la industria 1.0 se caracteriza por jornadas de trabajo intensas, sin descanso regular, condiciones peligrosas y riesgo continuo de accidentes, bajos salarios, trabajo infantil, explotación y falta de derechos laborales.

José: Eu saio de casa de manhã já tranquilo, eu levo isso aí como um trabalho.

Juan: Porque hay mucha gente que conozco que está trabajando de otra cosa y viene acá a complementar, o gente que estudia y también sale acá como para generar un poco más de ingreso, o gente que le dedica tiempo como si fuera un trabajo como tal.

Mafalda: la verdad que ahí estoy en duda porque lo ven como que es un hobby o algo así, no lo ven como un trabajo en serio, con la mayoría de la gente que he tratado, no siente como que es un trabajo, como que tampoco sé si lo ven como un hobby pero es como para tener plata en el momento, no sé si se entiende...

La actividad de trabajar en aplicaciones se vuelve tan alienante, tomando nuevos sentidos y significados que a los jóvenes les cuesta reconocer como un trabajo legítimo, siendo considerado un hobby. Este fenómeno representa un obstáculo para la búsqueda de derechos laborales. Además, la inserción en estos trabajos informales aleja a los jóvenes del acceso a derechos básicos “todavía” garantizados por ley, como la protección social, la jornada laboral regulada, la remuneración adecuada y la seguridad en el ambiente de trabajo. La falta de acceso a derechos perpetúa el ciclo de desigualdad y vulnerabilidad de la juventud periférica en América Latina.

Che Guevara: Si, nos apoyamos. Normalmente nos avisamos si algún local está demorado, si hubo algún problema con tal local, o si hay dudas con la aplicación... que yo varias veces he ayudado a gente que recién empezaba o no entendía nada, le ayudás con el tema de la aplicación que por ahí tiene sus errores o avisamos cuando hay una promoción.

Jorge: Si, si, entre nosotros sí. En el accidente, fueron 5 - 6 compañeros míos, llamaron la ambulancia, a mi vieja, tengo un compañero que él es mecánico y él me arregló la moto gratis, cosa así. O cuando roban también, vamos y vemos; por ahí buscamos al que robó o por ahí no. Y en algunas situaciones aparte del accidente.

Trabajar con entregas requiere conocimientos, habilidades y competencias específicas, como conocimientos básicos de matemáticas, manejo de dinero, familiaridad con las calles y zonas peligrosas. Además, conocer los mecanismos de control que ejercen las aplicaciones. Parte de los jóvenes, sin embargo, no cuentan con este conocimiento previo; aun en condiciones sociales alienantes, es posible identificar posibilidades de humanización (Cantarelli, 2014). Uno de los principales significados de esta actividad es el apoyo mutuo entre los trabajadores latinoamericanos, posibilitando movilizaciones y paros como el de #brequedosapps<sup>2</sup>. Esta movilización nos muestra que la solidaridad es un valor ancestral; aunque el trabajo de reparto es individualizado y, en ocasiones, asociado a la falacia del emprendimiento, donde se dice que “eres tu propio jefe”, los repartidores crean una red de colaboración y apoyo mutuo, ya que las plataformas no ofrecen ese soporte.

### 3.2 Categoría de gestión de supervivencia

Según Abílio (2021), la uberización normaliza la autogestión subordinada, consolida el trabajo por demanda y reconfigura la categoría laboral. Se observa que los mecanismos de informalización se han vuelto centrales, al mismo tiempo que se ha mantenido el control y la vigilancia sobre los trabajadores, aunque esto ocurra de manera encubierta o diferente a la observada en otros modos de producción históricamente consolidados. Así, las “changas” o “viração”, característicos de las periferias capitalistas, son cooptados por las grandes empresas y generalizados al Norte Global.

La informalización aquí se considera un proceso amplio, a través del cual se cambia la comprensión del trabajo formal e informal. Además de las dicotomías entre estos dos tipos de inserción laboral, existen importantes cambios cualitativos y cuantitativos. Ante la pérdida masiva de derechos (aunque estos sean alcanzados sólo por una porción

---

2 #brequedosApps fue una movilización de huelga organizada por repartidores de aplicaciones (iFood, Loggi, Uber Eats y Rappi) que tuvo lugar en Brasil en 2020 durante la pandemia de COVID-19. El principal objetivo de esta movilización fue exigir mejores condiciones de trabajo, remuneración adecuada y protección social.

restringida de trabajadores), se derrumba el antes explícito reconocimiento de las definiciones de contrato, jornada, distribución, ubicación, remuneración y costos laborales (Abílio, 2021; Abílio et al., 2021; Abílio, 2021b).

Cabe señalar que los trabajadores soportan los costos, riesgos e instrumentos de la actividad, continuando privados de los medios de producción. Interiorizan formas de control, ya que necesitan definir su tiempo y lugar de trabajo, comprometerse, establecer metas, además de tratar constantemente de aprovechar las oportunidades que se presentan. Aun así, los medios técnico-políticos de control, dominación y explotación permanecen en la oscuridad y pueden determinar cómo se dará el proceso de valorización del capital, es decir, cuáles son las formas de garantizar la racionalidad operativa y el uso de mano de obra cada vez más barata (Abílio et al., 2021).

En este movimiento, los trabajadores asumen el centro mismo de la reproducción social. Distantes de los derechos sociales básicos, se utilizan en la justa reivindicación de las empresas de plataforma, reconociéndose como autónomas, ante la ausencia de una relación laboral formal. La existencia de la relación laboral, sin embargo, puede explicarse desde la subordinación, ya que estos trabajadores desconocen las formas de control, dirección y organización de la actividad que realizan.

En el análisis de las entrevistas, observamos que la lógica de la supuesta autonomía es un soporte importante para la adhesión de los trabajadores al sistema de entrega de aplicaciones. “Ser tu propio jefe”, tener flexibilidad horaria y remuneración son factores atractivos para estos sujetos. Habitualmente, los participantes se refieren a experiencias laborales previas, en las que necesitaban responder a la figura autoritaria y explícita de un jefe, valorando la experiencia con el trabajo de reparto como más ventajosa porque no necesitaban estar en un puesto jerárquico inferior. Podemos ejemplificar esta situación con los siguientes fragmentos:

Che Guevara: [...] y la verdad que es la primera vez que puedo estar tranquilo sin tener un superior que me esté diciendo qué hacer, un compañero que me esté tratando de mala forma, la verdad que acá estoy tranquilo y cómodo.

Edson: O que eu vejo de positivo é, tipo, você não tem um patrão ali pegando no seu pé com horário nem nada. Você trabalha tranquilo. O cliente pede, a gente vai deixar o pedido tranquilo, tem um tempo, mas não é aquele puxão de orelha, aquela perseguição que tem um trabalho comum, né?

Sin embargo, la supuesta libertad se expresa de manera contradictoria, pues la gestión de la supervivencia va de la mano con el despotismo algorítmico. El caciquismo observado es un mecanismo de explotación que combina vigilancia y gestión (Abílio, 2020b). Esto significa que las empresas de plataformas tienen todas las reglas del trabajo, pudiendo contratar, sancionar, definir el precio del servicio, además de determinar cómo,

dónde y cuándo se realizará, manteniendo a su disposición a cientos de trabajadores dispersos.

Este meticuloso mapeo toma forma al incorporar las estrategias cotidianas de los trabajadores. Así, la autogestión, o aparente autonomía en el ejercicio de la actividad, queda subordinada a las empresas. En la práctica, parte de la gestión fue asignada a estos sujetos, quienes, necesitando garantizar la supervivencia, tienen sus estrategias cotidianas subsumidas e incorporadas en la gestión algorítmica (Abílio, 2019). Tomemos, por ejemplo, los siguientes extractos:

Felipe: [...] esse final de semana agora infelizmente eu não tive como vir trabalhar por causa da babá que fica com o meu filho. Ela não foi trabalhar e eu infelizmente não tive como trabalhar, entendeu? [...] Aí eu preciso trabalhar e não consegui por causa da menina, que não foi, porque ela estava doente e não teve como ir. Passei dois dias sem ligar o aplicativo e, no terceiro dia, quando liguei o aplicativo, que foi justamente ontem, zero...

Jorge: Lo negativo, la distancia, los bloqueos sin sentido, la gente misma ¿Cómo bloqueos sin sentido? Porque vos por ahí te entra un pedido, un ejemplo, te doy 3 km por \$80, está mal! Vos decís: esto es muy poco! y, si vos lo liberás, te bloquean por 2 hs. Estás 2 horas sin recibir pedidos. Los bloqueos sin sentido que le decimos nosotros.

Quino: En Rappi lo importante es trabajar los fines de semana para que no te bajen de nivel. Si te bajan de nivel y empezás a bajar y llegas al último, ya no tenés más cuenta...

Ante la incertidumbre permanente, estos trabajadores ponen a disposición de las plataformas más horas de trabajo, siendo utilizadas de acuerdo a su demanda exacta. Definen el número de horas trabajadas en función de cuánto deben pagar diariamente para hacer frente a los costos inherentes a la reproducción social. Sus estrategias, por tanto, deben estar en consonancia con la forma en que son gestionadas por las empresas, adaptando las necesidades de vida a la forma en que se utiliza su fuerza de trabajo. Veamos los fragmentos de la secuencia:

Álvaro: Rapaz, vai de acordo com o que eu preciso. Se eu preciso daquele valor x... mas em média, assim, para trabalhar mesmo é de dez horas seguidas. Dez horas pegadas direto. É só aquele horário de almoço, 20 minutos, e volta.

Igor: Porque tipo assim, se você não aceitar, você não recebe corrida, é como você vira um refém do aplicativo, você tem que tá na rua cedo e desligar tarde e você não pode rejeitar uma corrida, porque se rejeitar não toca mais novamente.



Manuel: [...] es esclavizante. Para tener un buen sueldo acá tenés que estar de lunes a lunes, bajo el frío, bajo la lluvia. En todo momento. No podés tomarte un día o dos días, porque si no te bajan el nivel. Porque acá es por niveles. Nivel más alto es el 1 y ahí ganas casi arriba de los 60000\$, si ya para abajo no llegas ni en broma a los 30, ese es el tema.

Ante los apuntes de los propios trabajadores, nos preguntamos: ¿cómo se puede considerar autónoma tal actividad? Recordando que un trabajador por cuenta propia tiene la opción de rechazar los servicios sin incurrir en sanciones. ¿Cómo pensar la libertad en un contexto de trabajo degradado y claramente bajo control? Observamos en los discursos de los participantes la existencia de estrategias de castigo y bonificación determinadas por las empresas de la plataforma, la necesidad de alcanzar metas, alargamiento de jornadas laborales, falta de descanso, alimentación inadecuada, exposición a riesgos de tránsito, entre otros. Aun así, la idea de que esta actividad es mejor que otras también está presente en los discursos de estos sujetos.

Para intentar responder a esta pregunta, podemos caminar hacia algunas líneas de análisis. La primera se refiere a la necesidad de resaltar las formas de vida típicamente periféricas. La gestión de la supervivencia en el contexto del Sur Global es una característica estructurante e históricamente constituida. El tránsito entre distintas actividades es recurrente para estas poblaciones, que eluden la formalidad del trabajo y el acceso a derechos. La permanente ausencia de garantías y la constante amenaza de exclusión de las actividades laborales hace que estos sujetos estén permanentemente comprometidos en la búsqueda de oportunidades. Lo que ocurre con la uberización es la apropiación y tendencia a generalizar estos elementos al mundo del trabajo en su conjunto. A pesar de esto, la realidad del capitalismo dependiente siempre es peor en comparación con el Norte Global.

La segunda va hacia la comprensión de la cooptación de la conciencia, es decir, actuar sobre los sujetos y los conflictos sociales en los que están inmersos (Coelho-Lima, 2021). Si el modelo de trabajo uberizado responde, en cierta medida, a las necesidades de estos trabajadores, mostrándose, incluso en el terreno de la apariencia, como más ventajoso, esto puede indicar que se están atendiendo cierto tipo de demandas. Sin embargo, se requiere cautela en este tema, así como confrontar la idea de libertad engendrada en relación a este tipo de trabajo.

El trabajador es libre de vender su fuerza de trabajo subsumida al capital, asumiendo los costos y riesgos, mal pagada, desprotegida laboralmente y explotada. No es, por tanto, su propio patrón, sino que está inserto en una dinámica de explotación que lo trasciende y necesita gestionar su supervivencia, garantizando su reproducción social. Operar discursivamente la idea de libertad ha servido para ocultar el conflicto capital-trabajo, mistificando la actividad. De esta manera, la responsabilidad por el fenómeno del

desempleo o incluso de las malas condiciones de trabajo ya no recae en el Estado o las empresas, sino en los propios trabajadores (Coelho-Lima, 2021).

#### 4. Consideraciones finales

La actividad orientadora del joven adulto es el trabajo, que en la sociedad capitalista tiene una doble contradicción, es una actividad humanizadora a la vez que una actividad alienante-alienada. Trabajar en condiciones adversas enajenantes, mutila la actividad, empobreciendo el psiquismo y la personalidad de los individuos, además de privar a la satisfacción de las necesidades humanas. A través de las experiencias de jóvenes repartidores, comprobamos que aún en condiciones alienantes, es posible lograr la humanización, a través del tejido de apoyo mutuo y la creación de lazos de solidaridad. Se manifiesta en actividades colectivas que transforman las condiciones sociales, como huelgas y movilizaciones, que son subsidios para la resistencia y la transformación. Estos espacios de resistencia y lucha representan la esperanza de encontrar caminos para la humanización de las relaciones laborales, de una sociedad justa, igualitaria y digna.

¿Industria 4.0 para todos? Este es un tema importante a considerar cuando observamos la realidad de los jóvenes latinoamericanos, quienes continúan experimentando un modelo productivo que data de la era industrial, conocido como industria 1.0, en el que se requieren largas jornadas laborales y un intenso esfuerzo físico para obtener un ingreso que a veces no llega al salario mínimo. En esta realidad, los jóvenes también enfrentan barreras adicionales, como la falta de acceso a oportunidades educativas de calidad y la discriminación. Limitando sus posibilidades de desarrollo personal, ya que no hay tiempo para invertir en su formación ni en explorar otras oportunidades, sus biografías laborales están marcadas por la condición de “transitorios permanentes”, deambulando entre trabajos eventuales y eventuales, sin proyección de carrera en una continua búsqueda de ingresos extras y de trabajar “hasta la muerte”.

La uberización se consolida bajo un escenario de altas tasas de desempleo e intensa degradación de los empleos formales. Utilizando estrategias discursivas que venden supuesta autonomía y libertad, las empresas de plataformas intentan ajustar a la clase trabajadora a sus propios intereses. Así, los capitalistas reducen costos, los transfieren a los trabajadores y mejoran la extracción de más valor. En un movimiento deliberadamente combinado, vemos sujetos individualmente responsables de su reproducción social, tratando de aprovechar cualquier oportunidad de obtener ingresos.

En medio de esta discusión, se mantienen inalterables condiciones antagónicas que insisten en perpetuarse a lo largo de la historia en un modelo productivo de industria 1.0; mientras una gigantesca masa de personas necesita vender su fuerza de trabajo para subsistir, otra ostenta la propiedad privada de tecnologías y técnicas que subyugan a esta mayoría. Siguiendo la estela de la construcción de saberes alineados con los

intereses de la clase trabajadora, este estudio pretendió reforzar una perspectiva crítica de comprensión de los fenómenos relacionados con el mundo del trabajo.

Defendemos la construcción de una agenda que reconozca los conflictos de clase y pueda servir como subsidio para la superación de las ofensivas del capital. Por lo tanto, es necesario desplazar el análisis del centro hacia las periferias capitalistas, que portan no sólo potencialidades históricas de resistencia, sino también de develamiento de lo que se observa actualmente en el campo del trabajo.

Es fundamental luchar por una industria 4.0 accesible e inclusiva para todos, en un esfuerzo conjunto de gobiernos, empresas, sindicatos y sociedad en general. Es urgente que los jóvenes latinoamericanos creen oportunidades de educación, formación y trabajo digno, además de implementar políticas y programas que promuevan la igualdad, con perspectiva de presente y futuro. La lucha es por la superación de la explotación y la desigualdad, y porque las máquinas y la tecnología se utilicen para satisfacer las necesidades humanas de una manera más equitativa y liberadora.

## REFERENCIAS

- Abdala, V. (2023, 18 de maio). *Desemprego é maior entre mulheres e negros, diz IBGE*. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-05/desemprego-e-maior-entre-mulheres-e-negros-diz-ibge>
- Abílio, L. C. (2019). Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. *Psicoperspectivas*, 18(3), 1-11. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol18-Issue3-fulltext-1674>
- Abílio, L. C. (2020). Uberização e Juventude Periférica: Desigualdades, autogerenciamento e novas formas de controle do trabalho. *Novos estudos CEBRAP*, 39, 579-597. <https://doi.org/10.25091/s01013300202000030008>
- Abílio, L. C. (2020b). Breque no despotismo algorítmico: uberização, trabalho sob demanda e insubordinação. *Blog Boitempo*. <https://blogdaboitempo.com.br/2020/07/30/breque-no-despotismo-algoritmico-uberizacao-trabalho-sob-demanda-e-insubordinacao/>
- Abílio, L. C. (2021). Empreendedorismo, autogerenciamento subordinado ou viração? Uberização e o trabalhador just-in-time na periferia. *Contemporânea*, 11(3), 933-955. <https://doi.org/10.4322/2316-1329.2021023>

- Abílio, L. C. (2021b). O futuro do trabalho é aqui: uberização, autogerenciamento subordinado e modos de vida periféricos. *Revista Rosa*, 4(1), <https://revistarosa.com/4/o-futuro-do-trabalho-e-aqui>
- Abílio, L. C., Amorim, H., & Grohmann, R. (2021). Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. *Sociologias*, 23(57), 26-56. <https://doi.org/10.1590/15174522-116484>
- Abrantes, A. A., & Bulhões, L. (2016). Idade adulta e o desenvolvimento psíquico na sociedade de classes: juventude e trabalho. *Periodização histórico-cultural do desenvolvimento psíquico*, 241-265.
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital* (Cap. 2, pp. 25-72). Boitempo.
- As mudanças de vida na Argentina com inflação acima de 100% ao ano. (2023, 16 de maio). *Terra*. <https://www.terra.com.br/economia/dinheiro-em-dia/as-mudancas-de-vida-na-argentina-com-inflacao-acima-de-100-ao-ano,83cac2fee5afbc3858157713f0247133szvt17oj.html#:~:text=Sal%C3%A1rios%20baixos&text=Isso%20porque%2C%20embora%20haja%20trabalho,do%20Sul%20depois%20da%20Venezuela>.
- Beccaria, L. et al. (2020). Delivery en pandemia: el trabajo en las plataformas digitales de reparto en Argentina, OIT. Buenos Aires. Retrieved from <https://policycommons.net/artifacts/1427835/delivery-en-pandemia/2042621/> on 01 Jun 2023. CID: 20.500.12592/r888tc.
- Belchior. (1976). Como Nossos Pais [Gravação de áudio]. No álbum Alucinação. PolyGram.
- Cabral, J. P. C. & Burginski, V. M. (2011). Desemprego e informalidade na Argentina: uma análise das diretrizes e recomendações da OIT e da Cepal para geração de trabalho e renda à população juvenil. *Textos & Contextos (Porto Alegre)*, 10(2), 227-243.
- Cantarelli, A. G. (2014). *A subjetividade como intersubjetividade: a personalidade do professor e as suas relações com a prática docente* [Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR].
- Coelho-Lima, F. (2021). La ideología del trabajo en el capitalismo de plataformas. In C. P. Cavero, & L. T. Arce (Org.), *Mundo del trabajo y las organizaciones en transformación: desafíos sociales, políticos y éticos* (pp. 415-436). Aletheya.

- Corseuil, C. H. L., Franca, M. P. & Poloponsky, K. (2021). A inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho num contexto de recessão. *Novos estudos CEBRAP*, 39, 501-520
- Desemprego. IBGE na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua, 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 03, out e 2021.
- Franco, D. S., & Ferraz, D. L. S. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos EBAPE-BR*, 17, 844-856. <https://doi.org/10.1590/1679-395176936>
- Leontiev, A. (1978a). *O desenvolvimento do psiquismo*. Livros Horizonte.
- Manangão, C. L. P. (2007, 02 de maio). *O contexto da revolução industrial*. Educação pública. <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/7/17/o-contexto-da-revolucadedilatildeo-industrial>
- Marini, R. M. (1981) [1972]. *Dialéctica de la dependencia*. México DF: Ediciones Era.
- Martins, L. M. & Eidt, N. M. (2010). Trabalho e atividade: categorias de análise na psicologia histórico-cultural do desenvolvimento. *Psicologia em Estudo*, 15, 675-683.
- Martins, L. M., Abrantes, A. A. & Facci, M. G. D. (2016). *Periodização histórico-cultural do desenvolvimento psíquico: do nascimento à velhice*. Autores Associados.
- Nüssle, F. S. (2021). *A vivência do trabalho em professoras de escolas privadas durante a pandemia do Covid-19* [Dissertação de mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/41540>
- Organização Internacional do Trabalho (2021). Rápido crescimento da economia digital exige uma resposta política coerente. [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_773082/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_773082/lang--pt/index.htm)
- Rubio, M. B., & Salvia, A. (2018). Los jóvenes en el mercado laboral argentino bajo regímenes macroeconómicos diferentes: neoliberalismo y neodesarrollismo (1992-2014)
- Saraví, G. A. (2009). Desigualdad y exclusión en la transición a la adultez. *Transiciones Vulnerables. Juventud, Desigualdad y Exclusión en México* (pp. 19-43). Recuperado de [https://www.academia.edu/7472968/Transiciones\\_Vulnerables.\\_Juventud\\_Desigualdad\\_y\\_Exclusi%C3%B3n\\_en\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/7472968/Transiciones_Vulnerables._Juventud_Desigualdad_y_Exclusi%C3%B3n_en_M%C3%A9xico)

Silva, J. H. da. (2023). Trajetórias de trabalho: empregos precários e inserções provisórias. *Pro-posições*, 34, e20200107. <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2020-0107>

Vygotsky, L. S. (1925/2001). *Psicologia da arte* (2ª ed.). Martins Fontes.

Vygotsky, L. S. (1999) *Pensamento e linguagem*. Martins Fontes.

# REFLEXIONES EN TORNO AL ENVEJECIMIENTO, LA JUBILACIÓN Y EL TRABAJO

**Paula Daniela Hermida**

paulahermida@conicet.gov.ar

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)  
Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires (UBA); Argentina

**Angélica María Londoño Moreno**

londono.angelica@correounivalle.edu.co

Facultad de Psicología de la Universidad del Valle; Colombia

**Nora Gray Gariazzo**

nora.gray@uvm.cl

Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad  
Viña del Mar; Chile

## 1. Introducción

Desde los años ochenta del siglo XX, las personas mayores han ido adquiriendo una especial relevancia y un mayor protagonismo en el contexto actual, debido al incremento de esta población a nivel mundial. Bajo estos parámetros las personas vivirán por más años y algunos de ellos con una mejor salud (De Souza *et al.*, 2019). Sin embargo, esto tiene implicaciones para la sociedad, el mundo de los negocios, los mercados de trabajo, los sistemas de pensiones y en la cotidianidad de las mismas personas.

Particularmente, en nuestra región, datos actuales revelan que el envejecimiento poblacional es uno de los principales fenómenos demográficos (CEPAL, 2022). Al respecto, en la actualidad, el 13,4% de la población total de América Latina y el Caribe se encuentra conformada por personas mayores de 60 años. Asimismo, se estima que por el rápido proceso de envejecimiento que experimenta la región, en el año 2050 este porcentaje ascenderá al 25,1% de la población total. Este cambio sociodemográfico veloz genera la necesidad de analizar las oportunidades reales de participación social y laboral que las personas mayores encuentran en la actualidad, con el fin de generar estrategias que permitan dar lugar a los cambios necesarios para su desarrollo pleno como sujetos.

Considerando estas particularidades, el objetivo del presente trabajo consiste en generar reflexiones posibles acerca del escenario del mundo laboral y el envejecimiento. Para esto, se tomarán en cuenta diversos caminos posibles vinculados tanto con la participación laboral en la vejez, así como los procesos de orientación y desarrollo que pueden implementarse para el acompañamiento durante esta etapa de transición.

## **2. Vidas de trabajo de las personas mayores: sus contextos y formas de trabajar**

Los cambios sociales, económicos y del trabajo de las últimas décadas ponen de manifiesto una coexistencia de realidades, una sociedad líquida (Bauman, 2005) pero con los vestigios de una sociedad estable, en donde las relaciones de trabajo se ven caracterizadas por múltiples modalidades, contextos y economías. En otras palabras, cada vez más se hace notoria la precarización y fragmentación de las condiciones de trabajo (Antunes, 2000; Rentería, 2019), que afectan, por un lado, a las organizaciones, ya que deben buscar adaptarse a los cambios constantes y rápidos que son cada vez más complejos, ambiguos e inciertos, y por el otro, a las personas, en las significaciones y concepciones que se construyen bajo presupuestos de inestabilidad y en la forma en que movilizan sus recursos y se posicionan en su vida cotidiana.

A partir de lo anterior, las relaciones de las personas mayores y el trabajo han tomado relevancia en los últimos 40 años. Esto puede verse reflejado en la cantidad de investigaciones desde diversas perspectivas, que buscan formas de medir, comprender y analizar esta relación, a través de fenómenos como la jubilación y el *bridge employment*, este último, definido como el trabajo remunerado después de recibir una pensión por vejez, o en otros contextos la jubilación reglamentaria (Dingemans & Henkens, 2019; Alcover et al., 2014), convirtiéndose en hitos y lecturas frente a las relaciones de las personas mayores y el trabajo, especialmente cuando se enfocan en la continuidad, el mantenimiento y/o la prolongación de la vida de trabajo. Sin embargo, estas formas de comprensión sólo representan un recorte, y, por lo tanto, una lectura de personas mayores que cuentan con un beneficio particular y “privilegiado”. En el caso de América Latina y el Caribe, y en particular en Colombia, se debe reconocer que no todos los trabajadores mayores están pensionados o se van a pensionar, sino que trabajan (porque quieren, tienen o deben) y tienen que continuar trabajando en realidades, contextos y condiciones diferentes a las del empleo como modalidad de trabajo (Rentería, 2019).

El *Bridge employment* está asociado al trabajo después de la jubilación, pero también ha sido definido como una transición de la carrera al retiro definitivo del mundo del trabajo (Dendinger et al., 2005; Wang et al., 2008). Diversas investigaciones, entre las que se encuentran las de Feldman (1994) y Shultz (2003), plantean dos tipos de modalidades: el trabajo puente profesional, es decir, aquellos que se encuentran en la misma industria o área en la que venía trabajando la persona mayor, tanto como dentro de la misma



organización, profesión u ocupación. Y el trabajo puente en un campo, ocupación o profesión diferente (Gobeski & Beehr, 2009; Wang *et al.*, 2008; Revtiuk & Erdeli-Klyap, 2019). No obstante, esta además es heterogénea y puede darse de diferentes formas según las condiciones y contextos de las personas; puede ser voluntaria o involuntaria; formal o informal; en tiempo completo; parcial o temporal (Zitikté, 2019; Mulvaney, 2019); en forma asalariada, trabajo autónomo (Fasbender *et al.*, 2014, Mulvaney, 2019) o por cuenta propia (Cahill & Quinn, 2014), emprendimiento (Topa *et al.*, 2014), por prestación de servicio o trabajo informal (Cintra *et al.*, 2010; Londoño-Moreno & Díaz-Bambula, 2019), presencial, semipresencial o virtual (visibilizados aún más con la pandemia del COVID-19), inclusive continua o discontinua; esto último desde una mirada de las lógicas de estabilidad y linealidad por un lado, o de lo dinámico y cambiante por el otro.

Plantear estos tipos de trabajos puente, en donde la jubilación es un momento crucial en las trayectorias de vida de trabajo, presenta una dificultad. Como se ha mencionado anteriormente, no todos los trabajadores mayores pasan por una jubilación –asociada a la pensión por vejez–, por lo que no se encuentran dentro de las lógicas del “puente” que permite una transición hacia el retiro del trabajo. Por el contrario, hay trabajadores mayores que deben o tienen que trabajar, principalmente por cuestiones económicas; es decir, se caracterizan más por trabajos sin puente, de supervivencia o por obligación. En estos casos, en una mayoría es el estado de salud o la falta de ofertas de trabajo, entre otras, lo que marca una “posible” transición hacia el retiro. No obstante, existen casos en donde ni esto es una posibilidad, su única opción es “trabajar o morir”.

A partir de lo anterior, y a manera de conclusión, las vidas de trabajo de las personas mayores (sean en trabajos con o sin puente) son diversas, complejas, dinámicas, multidimensionales y situacionales; dependen de recursos individuales, así como también de condiciones organizacionales y contextuales; lo cual implica un análisis y una reflexión de las interfases, las condiciones, los posicionamientos y las relaciones que pueden coexistir, tomando como referencia tanto los aspectos contextuales y las economías en las que se trabaja, como los aspectos y las características individuales.

### **3. Gestión del envejecimiento en las organizaciones: aportes y desafíos desde la salud y seguridad en el trabajo**

La extensión de la vida laboral en la sociedad moderna más allá de la edad de jubilación representa un desafío real y urgente para las políticas públicas en nuestros países. Para quienes deben (y deberán) trabajar hasta edad avanzada, es necesario asegurar que el trabajo represente un espacio lo más saludable y seguro posible.

El envejecimiento tiene efectos tanto negativos como positivos en la vida de las personas. Tal como señalan algunos autores, se requiere cambiar las percepciones sobre la edad y el envejecimiento en el trabajo: hablamos de un proceso multidimensional que

refleja cambios (que pueden ser tanto positivos como negativos) en el funcionamiento de las personas en todos los ámbitos, sin ser un proceso uniforme. Sus consecuencias físicas, cognitivas, emocionales y sociales presentan una gran variabilidad (Alcover, 2021). Se pueden observar diversos cambios a medida que las personas envejecen, que son parte de un proceso biológico normal, y que suelen asociarse a la idea de déficit y declive de la capacidad funcional (disminución de la agudeza sensorial, enlentecimiento de las funciones, etc.). Sin embargo, también hay aspectos relacionados con una dimensión positiva del envejecimiento: el potencial de aprendizaje y el aumento de la sabiduría que ocurre con el paso de los años (Gray-Gariazzo et al., 2019).

Envejecer no es sinónimo de estar obsoleto, de ninguna manera. La gran mayoría de las personas mayores en Chile no presentan dependencias importantes: de acuerdo con la última Encuesta CASEN (Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional), solamente un 14.1% de las personas mayores presentan algún grado de dependencia, y de ellos, solo un 4.3% tiene dependencia severa (Observatorio del Envejecimiento UC, 2021a). Si bien las personas mayores pueden ver disminuidas sus capacidades físicas, la experiencia y la ayuda de la *inteligencia cristalizada* (grado de desarrollo cognitivo logrado mediante la historia de aprendizaje de una persona) pueden ser los mejores aliados al momento de enfrentar aquellas deficiencias (Truxillo et al., 2015). Además, las personas mayores pueden ser tan productivas como las jóvenes (Viviani et al, 2021).

Con respecto a la edad a partir de la cual se establece el criterio de “ser trabajador/a mayor”, no existe consenso. La literatura internacional en el área, así como autores especializados en Seguridad y Salud en el Trabajo en nuestro país, han optado por ubicar ese límite sobre los 45 años (Mutual de Seguridad CChC & Universidad de Valparaíso, 2020). Sin embargo, mucha de la información estadística disponible en torno a datos laborales y sociales en las personas mayores establece como punto de corte los 60 años.

En Chile, las personas mayores representan un aporte relevante a la actividad económica del país. La tasa de participación laboral para las personas entre 55 y 64 años, con base en datos de la CASEN 2020, es de 59.4%; y de 17.6% para los mayores de 65 años (Ministerio de Desarrollo Social, 2020). Las personas mayores trabajan en diversos sectores, en circunstancias variadas, con exposición a riesgos múltiples. Podemos encontrar trabajadores y trabajadoras mayores en el sector formal o informal de la economía, realizando su actividad en oficinas, en reparticiones públicas o en el servicio doméstico. Esta realidad compleja requiere un abordaje integral y multidisciplinario.

La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2016) sugiere que para realizar una evaluación de riesgo considerando la perspectiva de la edad, es necesario identificar qué tipo de riesgos son “críticos”, es decir, pueden afectar con mayor probabilidad la salud de las personas trabajadoras a causa de su envejecimiento. Con el objeto de aportar al diseño de políticas públicas que favorezcan la protección de la salud y seguridad en el trabajo de personas mayores y basados en lo que indica la

EU-OSHA, se construyó la Guía *Trabajo seguro y saludable para el trabajador que envejece*, desarrollada en el contexto de un proyecto de investigación que contó con financiamiento gubernamental de la Superintendencia de Seguridad Social de Chile (SUSESO).

La Guía resume propuestas y recomendaciones a algunos riesgos considerados como “críticos para las personas mayores”, que apuntan a dimensiones clave que pueden tener consecuencias más graves en la salud y la seguridad si no son controlados:

- Riesgos biomecánicos: movimientos repetitivos, la manipulación manual de carga y las posturas forzadas o estáticas.
- Riesgos derivados del trabajo en sistema de turnos.
- Riesgos físicos: temperaturas extremas (frío y calor), ruido, vibraciones, exposición a hipobaría por gran altitud geográfica.
- Riesgos psicosociales: habilidades obsoletas, falta de formación, discriminación por razón de edad.

Para cada uno de estos riesgos se presentan dos apartados:

- En qué consiste el riesgo: Definición técnica que dan diferentes organismos especializados tanto a nivel nacional o internacional, para cada tipo de riesgo crítico abordado en esta guía. Además, en este mismo apartado se integran ejemplos para facilitar la identificación de este riesgo.
- Propuestas y recomendaciones para la población laboral que envejece, en relación al riesgo: Síntesis de lo que señala la evidencia científica, las directivas que se han dado a conocer en guías internacionales e información recolectada durante el desarrollo del estudio que dio origen a esta guía, tanto en el ámbito de las personas empleadoras como para trabajadores y trabajadoras.

En la Guía además se incorpora un apartado especial en que se engloban otros aspectos generales que deberían ser considerados en personas mayores de 50 años:

- Recomendaciones de promoción de la salud para personas que están en esta etapa de la vida
- Responsabilidades de cuidados
- El envejecimiento es un proceso humano normal: las personas pueden en el mundo actual seguir trabajando a edades avanzadas si lo desean y para no deteriorar su salud es preciso que sus condiciones de vida previas les hayan permitido cumplir

años sin deteriorarse en el intento. Por ello es importante estimular al mundo laboral a tomar en cuenta las características y necesidades que esta etapa de la vida requiere. El aumento de personas mayores en la fuerza laboral puede ser visto como una oportunidad de sumar un capital humano de gran valor en las organizaciones, siempre y cuando se proteja y respete a este grupo como corresponde.

El propósito de esta guía ha sido realizar un aporte en un campo de desarrollo incipiente hasta ahora, como es el de las relaciones entre envejecimiento, salud y seguridad en el trabajo. Es necesario proteger y cuidar a trabajadores y trabajadoras a medida que envejecen, de manera que puedan seguir haciendo su importante contribución a la economía del país sin comprometer su salud ni su seguridad laboral.

#### **4. Construcción de nuevos proyectos para la etapa jubilatoria**

El trabajo es una actividad socialmente valorada. Tal como señalan Dubet y Martuccelli (2000), los sujetos definen su identidad social, principalmente, en relación a las categorías socio-profesionales que ocupan. Sumado a esto, existe un vínculo entre la participación en el mundo laboral y los ciclos vitales. Así, se suele considerar que una persona ingresa a la adultez, entre otros factores, al comenzar su vida laboral. Como contracara, el dejar de trabajar por la jubilación suele representar el ingreso a la vejez (Pérez Ortiz, 2006).

Al respecto, García (2000) señala que históricamente la imagen social acerca de la vejez se puede resumir en tres grandes visiones. La primera de ellas asocia a este ciclo vital con el deterioro. A partir de este enfoque surgen diversas investigaciones que consideran que la edad cronológica es determinante de un conjunto de cambios en la salud de las personas. La segunda perspectiva asocia a la vejez con las rupturas sociales, colocando a las personas mayores en un lugar marginal y de poca utilidad. Finalmente, la tercera visión concibe a la vejez como una carga social.

En oposición a estos enfoques, surgen miradas más actuales que demuestran que, tal como otros ciclos vitales, la vejez no puede ser pensada de forma homogénea. Las personas envejecen de diferentes formas. Sin embargo, a pesar de estos avances, se observa la existencia de diversas manifestaciones de edadismo que siguen sosteniendo estereotipos y prejuicios hacia las personas mayores (Bravo-Segal, 2018). Al respecto, en un relevamiento realizado en 57 países (Officer et.al., 2020) se observó que uno de cada dos participantes presentaba actitudes moderada o altamente edadistas. Esto constituye un grave peligro, ya que estas actitudes negativas generan comportamientos que discriminan y refuerzan los estereotipos asociados a la vejez.

La jubilación conlleva un conjunto de cambios en la vida de las personas. Por un lado, permite dejar de lado aquellos aspectos que resultaban incómodos del trabajo, así como

también el disponer de más tiempo para hacer lo que se desea (Forteza, 1990). Como contracara, generalmente conlleva la necesidad de reestructurar una rutina que previamente se encontraba atravesada por la actividad laboral, modificaciones en los ingresos económicos y la construcción de nuevos roles sociales (Téllez Rivera & Reyes Montoya, 2004). El concepto de adaptación a la jubilación refiere al proceso por medio del cual las personas mayores afrontan estos cambios. Cabe destacar, sin embargo, que la adaptación a la jubilación no se da de igual forma para todas las personas. Tal como señalan Aymerich Andreu, Planes Pedra y Gras Pérez (2010), existen distintos aspectos que intervienen en la forma en que las personas logran adaptarse a la jubilación. Al igual que la vejez como ciclo vital, la jubilación tampoco es vivenciada de forma equivalente por todas las personas mayores. Al respecto, diversos estudios encontraron resultados que dieron cuenta de que en este proceso de vivencia subjetiva intervienen múltiples variables, tales como el entorno social, los estilos de afrontamiento, los rasgos de personalidad, el género, las actitudes y significados hacia la jubilación y las redes de apoyo social (Robinson, Demetre & Corney, 2010; Hermida, Tartaglini, Feldberg, Stefani, 2017; Topa & Pra, 2018; Haslam et.al, 2019). Asimismo, Henning et al. (2019) observaron que quienes presentaban una menor identificación e involucramiento con su último trabajo, lograban una mejor adaptación a los cambios asociados a la jubilación.

Adaptarse a la jubilación implica, entre otras cuestiones, la posibilidad de desarrollar nuevas actividades que les resulten significativas y favorezcan su participación social y la construcción de hábitos saludables. Paradójicamente, a pesar de que la jubilación sea uno de los sucesos vitales que más cambios puede generar en la vida de las personas, su proceso de adaptación suele ser invisibilizado (Sir Retamales, 2018). Mientras que otros eventos vitales suelen ser vistos como un comienzo, la jubilación socialmente suele ser concebida como el cierre de la etapa laboral. Sumado a esto, las creencias estereotipadas acerca de la vejez, sostenidas socialmente, condicionan el comportamiento y la proyección de las personas mayores para esta nueva etapa vital (Gómez Carroza & León del Barco, 2010).

Como consecuencia de esto, generalmente las personas llegan al momento de jubilarse sin haber planificado. Generar un proceso de preparación para la jubilación permite construir herramientas que faciliten la adaptación frente a los cambios que esta etapa conlleva y favorezcan la construcción de nuevos proyectos (Lowis, Edwards & Burton, 2009). D'Angelo Hernández (2003) define a los proyectos de vida como estructuras psicológicas que expresan las direcciones esenciales de la persona en un contexto social. Para el autor, las características de este proyecto determinan la apertura de la persona hacia el futuro. No se trata de un proyecto cristalizado, sino que se resignifica con los diversos cambios que se van dando a lo largo de la vida, motivo por el cual implica reajustes de forma constante. A su vez, este proyecto vital y los cambios que se van dando, se traducen en el uso del tiempo. Al respecto, se debe considerar que las elecciones de actividades tendrán que ver con los intereses, necesidades y también con aquello que es valorado en el contexto social en el que se desenvuelve ese sujeto. Es allí, justamente,

donde la jubilación constituye un desafío. Genera la necesidad de dar lugar a un nuevo uso del tiempo más allá del trabajo, actividad socialmente valorada. Esta tarea no resulta sencilla, en la medida en que se deben atravesar diversos interrogantes tales como el significado de la productividad, la utilidad del tiempo y los matices entre la cantidad y la calidad de las actividades que se desean y pueden realizar.

El Modelo teórico operativo en orientación (Gavilán, 2006), considera que la orientación es un proceso que se puede dar a lo largo de toda la vida favoreciendo, a través de diversas intervenciones desde la psicología, el acompañamiento en las transiciones o cambios para que los sujetos puedan elaborar proyectos. Sobre este marco teórico, en la investigación realizada por Ciano y Gavilán (2010) se observó que las personas mayores participantes del estudio ponderaban la necesidad de seguir generando proyectos para esta nueva etapa vital. Frente a este camino, los programas de acompañamiento y preparación para la jubilación pueden resultar un espacio de ayuda para que los jubilados puedan repensarse y construir nuevos proyectos, acordes a las posibilidades e intereses de los participantes (Limón Mendizabal, 1993).

## **5. Reflexiones finales**

El envejecimiento de la población plantea importantes implicaciones para la sociedad, los negocios, los mercados laborales y los sistemas de pensiones. Comprender y abordar adecuadamente estos desafíos es esencial para promover una participación social y laboral activa y saludable de las personas mayores en la sociedad. Debido a la complejidad del fenómeno y la heterogeneidad de las personas mayores, las vivencias y experiencias son diversas y multidimensionales. Por ello, se destaca la necesidad de generar perspectivas que no reduzcan a los individuos a su edad biológica, sino a sus posibilidades, voluntades y deseos. No existe un camino único frente al envejecimiento y el trabajo, este se encontrará atravesado por múltiples variables que deben ser consideradas.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que en la actualidad no siempre se encuentra un correlato social a las diversas necesidades de este sector etario. Es por ello que se debe dar lugar a una mayor visibilización sobre la temática, que se traduzca también en prácticas concretas. En el ámbito organizacional, se vuelve necesaria la inclusión de la gestión del envejecimiento, contemplando las dimensiones vinculadas a la salud y la seguridad en el trabajo. A nivel social, resulta fundamental trabajar en relación a la mitigación de la discriminación por la edad, y también en la construcción y desarrollo de políticas y estrategias que favorezcan la participación social y laboral de la población, así como su bienestar y calidad de vida.

Finalmente, se destaca la necesidad de seguir generando espacios de debate que favorezcan la construcción de reflexiones acerca de un fenómeno que resulta dinámico, tanto por los cambios propios del contexto, como del propio grupo etario.

## REFERENCIAS

- Alcover, C. M. (2021). Edad, trabajo y salud ocupacional: retos y oportunidades para los trabajadores y las organizaciones en Iberoamérica. *Praxis Psy*, 22(35), 109-126. <https://doi.org/10.32995/praxispsy.v22i35.163>
- Alcover, C., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F., Depolo, M. (2014). Bridge employment: An introduction and overview of the handbook. En C, Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (Eds.) *Bridge Employment: A research handbook* (pp. 3 - 24). New York: Routledge.
- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de población*, 25, 83-96. [https://www.researchgate.net/publication/26420926\\_La\\_centralidad\\_del\\_trabajo\\_hoy](https://www.researchgate.net/publication/26420926_La_centralidad_del_trabajo_hoy)
- Aymerich Andreu, M., Planes Pedra, M & Gras Pérez, M.E. (2010). La adaptación a la jubilación y sus fases: afectación de los niveles de satisfacción y duración del proceso adaptativo. *Anales de Psicología*, 26(1), 80-88.
- Bauman, Z. (2005). *Modernidad líquida*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Bravo-Segal, S. (2018). Edadismo en medios masivos de comunicación: una forma de maltrato discursivo hacia las personas mayores. *Discurso & Sociedad*, 12(1), 1-28.
- Cahill, K., & Quinn, J. (2014). A Balanced Look at Self-Employment Transitions Later in Life. *Public Policy & Aging Report*, 24, 134-140. <https://doi.org/10.1093/ppar/pru040>
- Ciano, N. & Gavilan, M. (2010). Elaboración de proyectos en adultos mayores: aportes de la orientación. *Orientación y Sociedad*, 10, 1-20.
- Cintra, T., Ribeiro, D., & Andrade, A. (2010). O cotidiano de aposentados que continuam trabalhando de maneira informal na indústria calçadista: percepções sobre a aposentadoria e o trabalho atual. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(2), 277-287. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v13i2p277-287>
- CEPAL -Comisión Económica para América Latina y el Caribe- (2022). *Envejecimiento en América Latina y el Caribe: inclusión y derechos de las personas mayores* (LC/CRE.5/3), Santiago.
- D'Angelo Hernández, O. (2003). *Proyecto de vida y desarrollo integral humano*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), 1-31.

- De Souza, L., Queiroz, B., & Skirbekk, V. (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, 72-83. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2018.03.008>
- Dendinger, V., Adams, G., & Jacobson, J. (2005). Reason for working and their relationship to retirement attitudes, job satisfaction and occupational self - efficacy of bridge employees. *International Journal of Aging & Human Development*, 61(1) 21-35. <https://doi.org/10.2190/K8KU-46LH-DTW5-44TU>
- Dingemans, E., & Henkens, K. (2019). Job strain in working retirees in Europe: a latent class analysis. *Ageing & Society*, 40(9). 2040-2060. <https://doi.org/10.1017/S0144686X19000473>
- Dubet F., & Martuccelli, D. (2000). *¿En qué sociedad vivimos?* Buenos Aires: Losada.
- European Agency for Safety and Health at Work, (EU-OSHA). (2016). *Safer and healthier work at any age. Final overall analysis report.* <http://dx.doi.org/10.2802/478560>
- Fasbender, U., Deller, J. Wang, M., & Wiernik, B. (2014). Deciding whether to work after retirement: The role of the psychological experience of aging. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3). 215-224. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.006>
- Feldman, D. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19(2), 285-311. <https://doi.org/10.2307/258706>
- Forteza, J.A. (1990). La preparación para el retiro. *Anales de Psicología*, 6 (2), 101-114.
- Gavilán, M. (2006). *La transformación de la Orientación Vocacional. Hacia un nuevo paradigma.* Rosario: HomoSapiens.
- García, A.V.M. (2000). Diez visiones sobre la vejez: del enfoque deficitario y de deterioro al enfoque positivo. *Revista de educación*, 323, 161-182.
- Gobeski, K., & Beehr, T. (2009). How retirees work: Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 401-425. <https://doi.org/10.1002/job.547>
- Gómez Carroza, T. y León Del Barco, B. (2010). Estereotipos de los ancianos: percepción de los ancianos sobre sí mismos y sobre su grupo. *Apuntes de Psicología*, 28 (1), 5-18.
- Gray-Gariazzo, Nora, Sisto-Campos, Vicente, Basualto-Cárcamo, Cynthia, & Rivera-Tovar, María Alejandra. (2019). Extension of working life and implications for occupational



health in Chile. *Revista de la Facultad de Medicina*, 67(4), 691-695. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v67n4.72898>

Haslam, C., Steffens, N.K., Branscombe, N.R., Haslam, A.S. Cruwys, T. Lam et.al. (2019). The importance of social groups for retirement adjustment: evidence, application, and policy implications of the social identity model of identity change. *Social Issues and Policy Review*, 13(1), 93-124.

Henning, G., Stenling, A., Tafvelin, S., Hansson, I., Kivi, M., Johansson, B. et. Al (2019). Pre retirement Work Motivation and Subsequent Retirement Adjustment: A Self-Determination Theory Perspective. *Work, Aging and Retirement*. 20(20), 1-15.

Hermida, P.D., Tartaglini, M.F., Feldberg, C. & Stefani, D. (2017). El papel de las redes de apoyo social frente al desarrollo de trastornos psicofisiológicos asociados a la jubilación. *Revista Argentina de Geriátría y Gerontología*, 31(2), 35-41.

Limón Mendizábal, M. R. (1993). La preparación a la jubilación: nueva ocupación del tiempo. *Revista Complutense de Educación*, 4 (1), 53-67.

Londoño-Moreno, A. M., & Díaz-Bambula, F. (2019). Postcarrera: Una experiencia de los jubilados en trabajos puente. *Psicoperspectivas*, 18(2). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue2-fulltext-1508>

Lowis, M. J., Edwards, A. C., & Burton, M. (2009). Coping with retirement: Wellbeing, health and religion. *Journal of Psychology*, 143(4), 427-448.

Ministerio de Desarrollo Social (2020). *Encuesta Casen 2020 en Pandemia*. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020>

Mulvaney, M. (2019). Career and Non-Career Bridge Employment Intentions of Local Government Professionals. *Public Organization Review*, 20, 477 - 493. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00454-4>

Mutual de Seguridad CChC & Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos, Universidad de Valparaíso. (2020). *Guía para la gestión del envejecimiento de la fuerza laboral desde la perspectiva de la ergonomía, seguridad y salud ocupacional*. Proyecto de Investigación Superintendencia de Seguridad Social (SUSES0). Santiago, Chile. ISBN: 978-956-7118-17-5.

Observatorio del Envejecimiento (2021a). *Envejecimiento, enfermedades crónicas y factores de riesgo: una mirada en el tiempo*. <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2021/06/Reporte-Envejecimiento-enfermedades-cro%CC%81nicas-y-factores-de-riesgo.pdf>

- Officer, A., Thiagarajan, J.A., Schneiders, M.L., Nash, P. & de la Fuente-Núñez, V. (2020). Ageism, healthy life expectancy and population ageing: how are they related? *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(9), 3159.
- Pérez Ortiz, L. (2006). Jubilación, género y envejecimiento. En J. Giró Miranda (Coord.) *Envejecimiento activo, envejecimiento en positivo* (pp.89-112). España: Breogán.
- 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*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle. <https://libros.univalle.edu.co/index.php/programaeditorial/catalog/view/458/184/1789-1>
- Revtiuk, Y. & Erdeli-Klyap, O. (2019). On the factors associated with bridge employment in Ukraine. *Journal of Insurance, Financial Markets and Consumer Protection*, 33(3), 95-108 <http://dx.doi.org/10.32078/JOIN.33.07>
- Robinson, O. C., Demetre, J. D., & Corney, R. (2010). *Personality and retirement: Exploring the links between the big five personality traits, reasons for retirement and the experience of being retired. Personality and Individual Differences*, 48, 792-797.
- Shultz, K. S. (2003). Bridge employment: Work after retirement. En G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.). *Retirement: Reasons, Processes, and Results*. (pp. 215-241). New York: Springer.
- Sir Retamales, H.N. (2018). ¿Hay algún afuera del trabajo? Biomedicina, trabajo y vejez en Chile. *Sociológica*, 33(94), 203-234.
- Téllez Rivera, V. & Reyes Montoya, D. (2004). Jubilación, envejecimiento y espacios alternativos de participación social. *Rev. Santiago*, 104, 102-105.
- Topa, G. & Pra, I. (2018). Retirement adjustment quality: optimism and self-efficacy as antecedents of resource accumulation. *Applied Research in Quality of Life*, 13(4), 1015-1035.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 351-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- Viviani, C. A., Bravo, G., Lavallière, M., Arezes, P. M., Martínez, M., Dianat, I., Bragança, S., & Castellucci, H. I. (2021). Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. *Work (Reading, Mass.)*, 68(3), 577-618. <https://doi.org/10.3233/WOR-203396>

Wang, M., Zhan, Y., Liu, S., & Shultz, K. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of applied Psychology*, 93(4), 8-18. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.818>

Zitikytė, K. (2019). To Work or not to Work: Factors Affecting Bridge Employment beyond retirement, Case of Lithuania. *Ekonomika*, 98(2), 33-54. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2019.2.3>

# LA DIMENSIÓN COLECTIVA EN REPARTIDORES DE PLATAFORMA DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA (ARGENTINA)

**Viviana Jara Roldán**

**vivijara@unc.edu.ar**

Universidad Nacional de Córdoba; Argentina

**Constanza Dall'Asta**

**cdallasta@unc.edu.ar**

Universidad Nacional de Córdoba; Argentina

## 1. Introducción

Este texto presenta resultados de una investigación en curso sobre la construcción subjetiva de la calidad de trabajo en repartidores de plataforma, desarrollada en la Universidad Nacional de Córdoba<sup>1</sup>. El principal propósito es analizar y reflexionar sobre la dimensión colectiva en el desarrollo de la actividad en este sector y en el rol de repartidor puntualmente.

La investigación mencionada ha enfatizado durante años en el estudio de la calidad de trabajo en diferentes sectores pudiendo identificar las particularidades que se van construyendo en cada uno de ellos, algunos vinculados a la manufactura como el metalmecánico o el de alimentos y bebidas, otros asociados a servicios como el software y servicios informáticos. Actualmente en la rama del arte, asociado al rol de músicos y músicas, al campo de la docencia, en relación al rol de docentes universitarios y al trabajo por plataformas<sup>2</sup>, donde se incluye a repartidores que realizan su actividad bajo la supervisión algorítmica.

La dimensión colectiva ha sido de interés en cada uno de los sectores mencionados, especialmente por la función que desempeña como facilitadora de la construcción de trabajo de calidad, en cuanto a su articulación con la organización del trabajo y la contribución a dar sentido a las actividades desplegadas por parte de las y los trabajadores.

---

1 Proyecto dirigido por Andrea Pujol y codirigido por Constanza Dall'Asta; con subsidio del Secyt-UNC, Resol. Secyt 411-18 y 472-1

2 Esta investigación, además, forma parte del proyecto denominado Significações, cooptação e resistências à uberização: aproximações a partir da América Latina, de la Universidad Federal de Rio Grande del Norte, Brasil.

Esta investigación se encuadra dentro de un enfoque cualitativo, que considera a la perspectiva de las y los trabajadores, favoreciendo la construcción de un conocimiento inducido por la influencia de las historias vitales de grupos e individuos en las formas que construyen su historia y su cotidianidad, con la motivación política de legitimar y valorizar lo que tienen para decir desde su subjetividad (Capogrossi y Quintana, 2021). Las fuentes de información utilizadas se basan en el trabajo de campo, actualmente en curso, a partir de 49 entrevistas semiestructuradas a repartidores de la ciudad de Córdoba, con muestreo no probabilístico y bajo la modalidad de bola de nieve.

Las referencias teóricas que orientan este trabajo se articulan en torno a la Clínica del trabajo donde lo clínico remite a la importancia de acercarse a situaciones laborales reales, partiendo de la realidad del trabajo para volver hacia ese campo, transformándolo (Pujol, 2020).

## **2. Trabajadores de plataforma en un contexto de precarización**

El trabajo por plataforma se presenta en los últimos años como una de las nuevas formas de trabajo de gran crecimiento a nivel global. Su surgimiento en países del Norte global se presenta como respuesta a la crisis financiera de 2008 y como salvataje frente a la masiva pérdida de empleos (Salazar Daza, 2021). En el caso de Latinoamérica, su desarrollo no se asocia tan fuertemente al desempleo o desocupación sino a las condiciones de informalidad y precarización reinantes en la región, sumado a la falta de regulación de muchas actividades laborales. En el caso de Argentina, las plataformas de reparto llegan en 2018 durante una situación de recesión económica y su consecuente crisis laboral, sumado a una de las olas migratorias provenientes desde Venezuela (en sus inicios entre el 65 y el 84% de los repartidores eran migrantes), circunstancias que colaboraron rápidamente en el desarrollo de este tipo de actividad comercial y laboral (Negri, 2020). La pandemia por COVID-19, por su parte, exacerbó la crisis laboral y el crecimiento de este tipo de plataformas.

Según Schmidt (Schmidt, 2017; Manzano & Krein, 2022) el concepto de economía de plataforma remite a mercados en línea que involucran al menos tres actores: quién realiza el trabajo, el repartidor en este caso; quién lo solicita; y la plataforma que asume un rol de intermediario entre la oferta y la demanda, generando así un traspaso de los costos, riesgos y responsabilidades a alguna de las otras partes. Si bien el nivel de control que cada plataforma realiza puede variar, en general es quien tiene pleno acceso y control de datos, procesos y reglas, una asimetría de información que repercute en una asimetría de poder.

Las clasificaciones en torno a la economía de plataforma incluyen gran diversidad de opciones (Schmidt, 2017). Las plataformas pueden dividirse entre las que brindan intercambios comerciales de modo general (como el caso de algunas aplicaciones que

brindan servicio de música o películas en línea) y aquellas que brindan opciones laborales. Dentro de esta segunda categoría es posible dividir las entre los trabajos que pueden realizarse en línea, a través de internet, y aquellos que se basan en una ubicación específica. Los trabajos basados en la ubicación, además, pueden subdividirse entre aquellos que pueden ser realizados de forma colectiva (cada tarea es realizada en simultáneo) y aquellos que deben realizarse por una persona específica en un lugar y momento específicos.

El caso de los repartidores se encuentra dentro de la clasificación de plataformas de mano de obra digital comercial, con modalidad de trabajo no estable y basado en la ubicación del trabajador. En este tipo particular de trabajo, las tareas se dan a individuos seleccionados quienes se encargan de buscar y entregar pedidos.

Si bien hay particularidades, propias de la realidad socio-cultural de cada país o región donde se analiza la dinámica laboral del rol de repartidores, es posible advertir puntos de encuentro en relación a las condiciones precarias a las que se enfrentan quienes desarrollan esta actividad. Abílio (2020) habla de una nueva modalidad de control, de dirección y de organización del trabajo que permite observar el papel aparentemente innovador de las plataformas, pero en diálogo con procesos de flexibilización, precarización y degradación del trabajo que se suceden desde hace décadas.

El término precariedad, en cuanto a su definición semántica, se refiere a aquello que no es estable, que no garantiza solidez ni duración. En este sentido, lo precario no solo marca lo inestable y frágil del presente sino lo imprevisible del futuro (Hélaridot, 2005).

Los procesos de precarización también adquieren características y singularidades propias según la región y el territorio donde se desarrollan, por lo que demandan un análisis situado de este fenómeno. En el caso de Latinoamérica, específicamente, hablar de precarización laboral se asocia a una característica constitutiva de la identidad social y de cómo se han desarrollado los procesos laborales en la región (Coelho Lima et al., 2022; Salazar Daza, 2021).

Esto ha sido advertido en las trayectorias de los repartidores entrevistados donde se puede identificar un recorrido por actividades laborales asociadas a condiciones de informalidad debido a la contratación no registrada, los bajos salarios y la escasa estabilidad en términos temporales. Esta realidad favorece que los trabajadores piensen a esta opción laboral como una continuidad de otras anteriores con características precarias similares o peores, favoreciendo un fenómeno de naturalización de condiciones, asociadas a escasas o nulas garantías laborales. En un contexto de escasas posibilidades de acceso a trabajos de condición estable y bien remunerados, el discurso empresarial del emprendedurismo aparece como un atractivo que no se asocia a los conocimientos y habilidades para desarrollar un emprendimiento, sino que cuenta con una base material de falta de oportunidades laborales de calidad (Coelho Lima, 2021).

Debido a lo fundamental de comprender la dinámica del concepto, que implica la posibilidad de transformación y cambio, preferimos hablar de experiencias precarizantes para analizar con mayor precisión la dimensión subjetiva (Pujol, 2022) implicada en la singularidad de cada actividad de trabajo.

En escritos anteriores (Jara Roldán y Dall'Asta, 2022) se ha profundizado sobre cómo se desarrollan estas experiencias de trabajo precarizante en relación a diversas dimensiones como las condiciones y organización del trabajo, la implicación del cuerpo e impactos en la salud, los recursos psicosociales y el género profesional, la articulación entre la actividad de trabajo y otros dominios de la actividad.

Las dimensiones de la actividad que intervienen con más peso en la conformación de experiencias precarizantes en los repartidores entrevistados son las que refieren a las imposiciones resultantes del tipo de gestión algorítmica, el tipo de supervisión relacionada, y las condiciones precarias de seguridad que enfrentan cotidianamente. En cuanto a las imposiciones de la gestión algorítmica, el aplicativo móvil se percibe como el reemplazo directo del rol de supervisor en cuanto es la gestión algorítmica la que se encarga de controlar los tiempos, los movimientos, los horarios y de notificar o sancionar cuando el repartidor no realiza el desempeño esperado. En este sentido, la ausencia de personas a quien recurrir en caso de necesitarlo, como resultado de un intercambio exclusivo mediado por la plataforma, la convierte en una supervisión deshumanizada.

Las sanciones realizadas por las empresas (bloqueos injustificados, arbitrarios y faltos de sentido) son vivenciadas como injustas, presentándose como una modalidad de maltrato psicológico y una fuente de sufrimiento en el trabajo. De todos modos, se puede reparar en algunos trabajadores entrevistados la preferencia por una supervisión virtual frente a experiencias previas negativas con supervisores presentes. Se advierte nuevamente cómo opera la trayectoria laboral en cuanto a su dimensión retrospectiva y los antecedentes desafortunados en otras instancias de trabajo en la valoración actual que los repartidores realizan del trabajo por plataforma.

Con respecto a la exposición a escasas o precarias condiciones de seguridad, los repartidores manifiestan el temor por su integridad física al tener que recorrer las calles, especialmente en algunos sectores y durante los horarios nocturnos, asociado a la exposición que vivencian a situaciones de robo como así también a accidentes, donde la respuesta de las empresas es insuficiente, deshumanizante y de escaso reconocimiento de la actividad de los repartidores (Jara Roldán y Dall'Asta, 2022).

### **3. La dimensión colectiva**

La actividad de trabajo no es posible de ser captada y analizada completamente si solo se realiza desde lo singular, lo individual o el sujeto aislado. En este sentido, las

interacciones entre personas implican un análisis de la dinámica intersubjetiva (Dejours, 1998), de la actuación conjunta entre pares que se expresan en las rutinas de la actividad o en las situaciones críticas e imprevistas que precisan ser resueltas colectivamente (Pujol, 2022). Del mismo modo, entendemos la dimensión colectiva como una dinámica que surge ante las exigencias de la actividad y no desde una representación clásica donde se reduce a la noción de lo grupal.

Respecto de los colectivos de trabajo, es preciso diferenciarlos de los fenómenos de agrupamientos o de simple agregación donde lo colectivo es el resultado de la suma de acciones individuales atomizadas. Los fenómenos colectivos que nos interesan son aquellos que implican solidaridad, entendida como “la capacidad de los actores de reconocerse a sí mismos y de ser reconocidos como parte de una unidad social” (Melucci, 1999, p. 15).

Se trata de colectivos que implican la construcción de procesos identificatorios a través de una definición compartida, construida y negociada de sí mismos y del campo de oportunidades y constricciones ofrecidas a la acción colectiva (Melucci, 1999).

Estos fenómenos pueden expresarse en diversas dinámicas colectivas que intervienen en la experiencia de trabajo: la coordinación operatoria, cooperación técnica, colectivización de problemáticas compartidas y deliberación y cooperación ética (Pujol, 2022).

En primer término, analizamos la coordinación operatoria, referida al trabajo de organización ante determinadas eventualidades que permite garantizar las acciones de rutina y regular las exigencias de la tarea.

Lo colectivo en relación a la coordinación operatoria es un plano que se presenta de modo particular en el caso de los repartidores de plataforma de Córdoba. Si se analiza la organización del trabajo mediada por plataforma, esta implica, desde su prescripción, una actividad individual, solitaria, sin mediaciones establecidas que sugieran el contacto, el intercambio y la actividad conjunta. Se evidencia una lógica de individualización, de debilitamiento del colectivo de trabajo, un fenómeno asociado al avance neoliberal y sus estrategias para eliminar o bloquear las posibilidades colectivas en el mundo del trabajo, asociado a trabajadores que se presentan ensimismados, individualizados y competitivos (Coelho Lima, 2021).

De todos modos, este plano se ha desarrollado en la práctica, en el despliegue de la propia actividad de los repartidores, desde sus inicios, con la conformación de grupos espontáneos de trabajo con quienes se establecen vínculos de entendimiento, cooperación y confianza, manifiestos en la búsqueda de objetivos en determinados acontecimientos o situaciones críticas donde se reconoce cierta interdependencia. Los repartidores manifiestan que es ante ciertos incidentes que impiden la continuidad de la actividad, donde el grupo opera como sostén (Jara Roldán y Dall’Asta, 2022): ante el robo o rotura del



vehículo, inconvenientes con la plataforma o el celular, o ante la posibilidad de realizar entregas en zonas peligrosas y la necesidad de acompañarse. Se produce una combinación entre la identidad colectiva y la cooperación existente dentro del proceso de trabajo, produciéndose lazos de solidaridad (Negri, 2020). En términos de Clot, es en el grupo donde se comparten algunas de las pre-ocupaciones (Santos, 2006) y donde se canalizan las mismas al momento de iniciar la actividad, influyendo en el modo en que se realizará. En este sentido, varios repartidores comentan que es frecuente experimentar estos incidentes, pero han logrado construir una dinámica colectiva para hacer frente a esa posibilidad.

*“Si se te rompe la bici, tenés un accidente o te quieren robar, siempre tenés el aguante de algún compañero.”* (Repartidor entrevistado, 2023)

Aparece aquí un colectivo al que los repartidores se sienten subjetivamente vinculados, operando como un espacio de pertenencia, de matrices simbólicas y de fuentes de sentido (Stecher, 2013), al mismo tiempo que facilita la actividad y el cumplimiento de objetivos.

El plano de la cooperación técnica implica la construcción de saberes útiles para el desarrollo de la actividad, y también puede ser pensada como un desafío para el desarrollo de una comunidad de prácticas o un oficio, como así también resultan imprescindibles para el despliegue de la profesionalidad.

Respecto de la identidad profesional compartida (Pujol, 2013), es decir, de poder participar de una comunidad de prácticas que comparte reglas del oficio y saberes de una actividad particular se presenta de modo heterogéneo en el caso de las y los repartidores de plataforma. En primera instancia, en numerosas entrevistas se expresa la existencia de espacios de encuentro entre repartidores que pueden o no conocerse entre sí, que provienen de diferentes plataformas, pero comparten la misma rama de actividad. Se advierten, en diferentes puntos de la ciudad, espacios estratégicos donde se espera la llegada de pedidos y que funcionan como un dispositivo grupal de intercambio. También se mencionan espacios virtuales como grupos en redes sociales o aplicaciones de mensajería, que operan como facilitadores de la comunicación en una actividad desterritorializada, una especie de estrategia virtual (Scasserra, 2019, mencionado por Del Bono, 2019) como desafío de sostener la acción conjunta y construir instancias de solidaridad colectiva.

*“Nos ayudamos, nos prestamos herramientas, brindamos soluciones y demás.... Si exactamente, somos una comunidad.”* (Repartidor entrevistado, 2023).

Sin embargo, también observamos casos de repartidores entrevistados que no participan o no se incluyen dentro de estos espacios de encuentro e intercambio porque entienden y defienden la idea de un trabajo individual.

*“Hay algunos grupos, pero yo no estoy, voy, hago mi trabajo y vuelvo a mi casa.”* (Repartidor entrevistado, 2022)

En algunos casos se reconoce a estos espacios solo con finalidades recreativas, con escasa relación a la actividad y al rol u oficio compartido. En otros, en cambio, se expresa que es en el intercambio significativo con los pares donde han aprendido sobre los conocimientos básicos para desarrollar la actividad (conocer la aplicación y conocer la calle, según expresan), los trucos del oficio, y donde han interiorizado de las prácticas de quienes son más experimentados y han logrado perfeccionar la actividad, con repercusiones en el aumento de sus ingresos económicos.

*“Cuando empecé tenía un montón de compañeros queriendo ofrecer ayuda para que aprendiera a usar la aplicación o conocer las calles, y con el tema de las zonas rojas me re ayudan.”* (Repartidor entrevistado, 2023)

Es en el intercambio, en la cooperación técnica, donde se construyen saberes útiles para el desarrollo de la actividad, especialmente en un trabajo donde la prescripción no se encuentra bien definida. La propia acción reflexiva se convierte en instancia formativa, transformando y reconstruyendo la actividad (Clot, 2000). Se trata de espacios que resultan intentos incipientes de construcción de una comunidad de prácticas que se ven impedidos por una organización de trabajo que obstaculiza la institucionalización de estos espacios y favorece la concepción clásica y obsoleta de tiempos muertos en el trabajo, invisibilizando la función de las conversaciones para reorganizar y modificar la actividad cuando se transforma en lenguaje (Clot, 2000).

El plano de la identidad profesional compartida se relaciona directamente con la noción de género profesional. Fernández y Clot (2007) definen al género profesional (género social de una profesión o grupo profesional) como una memoria transpersonal y colectiva que le da consistencia a su actividad: maneras de ser, de comportarse, de iniciar y terminar una acción, de dirigir la actividad con éxito, que son producto de la historia del grupo profesional. Por un lado, es un conjunto de normas compartidas y, por otro lado, un recurso para la vida profesional ya que otorga la posibilidad a cada miembro del colectivo de trabajo de adaptar las normas a su propio estilo (Clot, 2014). Se trata de una memoria que alude a una historia transpersonal, “como un punto de intersección entre el pasado y el presente en una historia de la cual nadie es propietario” (Clot, 2014).

En las entrevistas se pudo observar que los repartidores se definen frecuentemente en relación a ciertas maneras de comportarse, aun cuando se trata de un colectivo con una historia incipiente y con ciertas heterogeneidades. Se trata de actitudes, comportamientos y valores de solidaridad y cooperación que permiten el logro de la actividad y la autorregulación colectiva.

*“Todo el tiempo, a cualquiera, conozcas o no a la persona, sabes que nos vamos a ayudar.”*

*“Estamos todos pendientes, nos saludamos sin conocernos.”*

“Así no los conozcas, te ven por ahí en calle que se te rompió la moto, y se llegan, te ayudan.”

*“Aunque no lo conozcas, y ves que tiene un accidente, o se le pinchó la rueda o algo, es como que vas y lo ayudas.”* (Repartidores entrevistados, 2022 y 2023).

El plano de la colectivización implica socializar problemáticas que son compartidas e identificar necesidades de regulación del oficio. Este plano repercute en la constitución de las y los trabajadores como sujetos políticos en defensa de lo conquistado y en la lucha por las tensiones y contradicciones de la organización de trabajo. Es posible considerar que se trata de la dimensión más debilitada de lo colectivo en el caso de los repartidores de plataforma de la ciudad de Córdoba.

En primera instancia, se evidencia una naturalización de las condiciones precarizantes en las que se despliega la experiencia de trabajo, un escaso reconocimiento de las contradicciones que, en algunos casos, aparecen por primera vez durante el transcurso de las entrevistas.

En segunda instancia, se advierte un discurso peyorativo hacia la posibilidad de construcción de espacios de representación gremial, una mirada en detrimento de la acción colectiva para la conquista de derechos que relaciona las instituciones sindicales con la interferencia a una actividad desregulada que, según perciben, se desarrolla adecuadamente.

*“Apareció un sindicato, pero solo querían sacar plata, nosotros preferimos seguir así.”* (Repartidor entrevistado, 2022).

En otros casos, se identifica cierto temor por las repercusiones que puede tener la conformación o afiliación a un espacio sindical, es decir, por las consecuencias que pudieran resultar por parte de las empresas. Si bien en Córdoba no se registran antecedentes de este tipo, en Buenos Aires las empresas han actuado a través del bloqueo y el despido hacia trabajadores que han participado de algún tipo de acción colectiva de protesta (Negri, 2020; Del Bono, 2019). En este sentido, Dörre (2022) plantea que la precariedad funciona como un sistema de control y poder que va a disciplinar incluso a quienes se encuentran en una situación laboral estable, pero más aún a quienes trabajen bajo condiciones precarizantes.

Otro factor que puede interferir en el desarrollo de acciones colectivas institucionalizadas se asocia a la modalidad de trabajo, con horarios rotativos de acuerdo a lo que ofrece

la plataforma, y la incorporación constante de nuevos repartidores que van renovando el grupo imposibilitando la transmisión de los avances en materia de lucha, acuerdos y principales discusiones.

Por último, en el plano de la deliberación y cooperación ética, que implica debatir sobre los valores asociados a la actividad, se observan algunos impedimentos para valorar criterios de orientación de la acción y para construir una comunidad de prácticas o un colectivo de oficio. En este sentido, la escasa valoración de la propia actividad como una ocupación con cierta permanencia en el tiempo, las jornadas dispares entre repartidores, sumado a la escasez de tiempos y espacios instituidos de encuentro, dificultan las posibilidades de deliberación colectiva.

No obstante, la recurrente referencia a los comportamientos solidarios y de cooperación como normas fundamentales para enfrentar las exigencias propias de esta ocupación, resulta alentadora en términos de construcción de un *ethos* que dé consistencia a la actividad y permita un mayor sentido de pertenencia al oficio (Clot, 2014).

#### 4. Discusiones de cierre

Si bien las experiencias de precarización aquí analizadas están atravesadas fuertemente por la introducción de lógicas de individualización y flexibilización, así como de dispositivos que tienden a separar y aislar procesos -y, en definitiva, a los sujetos-, observamos un papel importante de las posibilidades de coordinación operatoria y de cooperación técnica necesarias para el desarrollo de las actividades de trabajo.

En este sentido, los conocimientos y capacidades para desarrollar la actividad son provistos por el colectivo de trabajadores, así como el apoyo y estrategias necesarios para enfrentar los riesgos -no menores- implicados en esta ocupación.

Se trata de trabajadores y trabajadoras que han organizado su propio sistema de comunicaciones, apoyos y estrategias colectivas para auxiliarse en diferentes problemas. Podemos afirmar que, en el caso observado, las dinámicas colectivas se asocian al desarrollo de la confianza y la cooperación en la actividad de trabajo, aspectos necesarios para transformar las experiencias precarizantes en calificantes (Pujol, 2022).

No obstante, estos comportamientos colectivos podrían estar dirimiendo la conflictividad política y la necesidad de constituirse en sujetos políticos que luchen por las contradicciones de la organización del trabajo en un plano institucional.

Es a partir del crecimiento sostenido de los trabajos por plataforma, como una nueva modalidad de actividad laboral y organización del trabajo, y el análisis de los diferentes factores y condiciones que intervienen en el desarrollo de experiencias precarizantes

que surge la necesidad imperiosa de fortalecer y afianzar los colectivos de trabajo a partir de la institucionalización de los espacios que favorecen instancias de encuentro, discusión, formación, lucha y acompañamiento.

Resulta necesario entonces apuntalar la desnaturalización de los discursos de individualización y de las condiciones de precariedad en las que trabajan y que operan como un sólido sistema de control y disciplinamiento que obtura las posibilidades de revisión y transformación de la realidad, para luego fortalecer la capacidad de reconocerse a sí mismos, de construir definiciones compartidas y negociadas sobre el campo de oportunidades y obstáculos que presenta su acción colectiva.

## REFERENCIAS

Abílio, L. (2020) Uberização e juventude periférica. Desigualdades, autogerenciamento e novas formas de controle do trabalho. *Novos Estudos* CEBRAP, v. 39, p. 579-597, 2020. doi:10.25091/s01013300202000030008

Capogrossi, M. y Quintana, O. (2021). Las múltiples dimensiones del trabajo precario e informal: algunas problematizaciones desde las ciencias sociales. *LAT Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*. 5(10), 1-10. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/893>

Clot, Y. (2000). La formación para el análisis del trabajo: en pos de una tercera vía. En B. Maggi. (Ed.), *Manières de penser et manières d'agir en éducation et an formation* (pp. 133-156). Presses Universitaires de France.

Clot, Y. (2014). Géneros y estilos profesionales. *Laboreal*, 10(1), 95-97. <https://journals.openedition.org/laboreal/5469>

Coelho Lima, F. (2021). La ideología del trabajo en el capitalismo de plataformas. En C. Pulido Caverio y L. Torres Arce (Ed.). *Mundo del trabajo y las organizaciones en transformación: desafíos sociales, políticos y éticos* (pp. 415 - 436). Aletheya.

Coelho Lima, F., Sanson, C., Gomes dos Santos, L. & Jara Roldán, V. (2022). A uberização do trabalho: particularidades na América Latina [mesa redonda]. *Encuentro Internacional sobre el Trabajo (EITA); 2º Simposio Francia - América Latina "Subjetividad y Trabajo"; V Simposio Internacional Trabajo, Actividad y Subjetividad (TAS); III Coloquio Internacional de Psicología del Trabajo*. João Pessoa, Brasil. <https://www.even3.com.br/anais/eita2022/494308-a-uberizacao-do-trabalho--particularidades-na-america-latina/>

Dejours, C. (1998). *El factor humano*. Editorial Lumen.

- Del Bono, A. (2019). Trabajadores de plataformas digitales: Condiciones laborales en plataformas de reparto a domicilio en Argentina. *Cuestiones De Sociología*, 21(083). Universidad Nacional de La Plata.
- Dörre, K. (2022). *La precariedad: un sistema de pruebas constantes* [seminario Web]. Doctorado en Estudios Sociales de América Latina (DESAL). <https://www.youtube.com/watch?v=5HldVNjJS08>
- Fernandez, G. y Clot, Y. (2007). Instrumentos de Investigación. Entrevistas en autoconfrontación: un método en clínica de la actividad. *Laboreal*, 3(1), 15-19. <https://journals.openedition.org/laboreal/12782>
- Hélaridot, V. (2005). Précarisation du travail et de l'emploi: quelles résonances dans la construction des expériences sociales? *Empan* (60), 30-37. doi:10.3917/empa.060.0030
- Jara Roldán, V. y Dall'Asta, C. (2022). Precarización laboral en trabajadores de plataforma de la ciudad de Córdoba (Argentina) [conferencia]. *Encuentro Internacional sobre el Trabajo (EITA); 2º Simposio Francia - América Latina "Subjetividad y Trabajo"; V Simposio Internacional Trabajo, Actividad y Subjetividad (TAS); III Coloquio Internacional de Psicología del Trabajo*. João Pessoa, Brasil. [https://www.even3.com.br/anais/eita2022/494221-precarizacion-laboral-en-trabajadores-de-plataforma-de-la-ciudad-de-cordoba-\(argentina\)/](https://www.even3.com.br/anais/eita2022/494221-precarizacion-laboral-en-trabajadores-de-plataforma-de-la-ciudad-de-cordoba-(argentina)/)
- Manzano, M. & Krein, A. (2022). Dimensões do trabalho por plataformas digitais no Brasil. En S. Machado & A. Pilan Zanoni (Ed.). *O trabalho controlado por plataformas digitais: dimensões, perfis e direitos* (pp. 31- 116). UFPR - Clínica Direito do Trabalho.
- Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos. [https://www.ses.unam.mx/docencia/2016II/Melucci1999\\_AccionColectivaVidaCotidianaYDemocracia.pdf](https://www.ses.unam.mx/docencia/2016II/Melucci1999_AccionColectivaVidaCotidianaYDemocracia.pdf)
- Negri, S. (2020). Condiciones laborales, proceso de trabajo y movilización de los trabajadores en plataformas de reparto en Argentina. En K. Hidalgo y C. Salazar Daza (Eds.) *Precarización laboral en plataformas digitales. Una lectura desde América Latina*, 37-54. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/17108.pdf>
- Pujol, A. (2013). Colectivo de trabajo, actividad y subjetividad: una mirada clínica. En J. de Carvalho Pacheco (Ed.). *Trabalho & Sofrimento - Práticas Clínicas e Políticas*, (pp. 155-175). Juruá.

- Pujol, A. (2020). Las clínicas del trabajo: un resquicio para (re) pensar abordajes en Psicología del trabajo; En Bonantini, C. y Quiroga Calegari, V. *Organizaciones, trabajo y salud: miradas*. Laborde Editor.
- Pujol, A. (2022, del 24 al 27 de agosto). Dinámicas colectivas en experiencias laborales precarizantes [conferencia]. *Encuentro Internacional sobre el Trabajo (EITA); 2º Simposio Francia - América Latina "Subjetividad y Trabajo"; V Simposio Internacional Trabajo, Actividad y Subjetividad (TAS); III Coloquio Internacional de Psicología del Trabajo*. João Pessoa, Brasil.
- Salazar Daza, C. (2021). "Con Uber yo puedo sobrevivir, pero progresar no": el trabajo en plataformas digitales de transporte en Quito (Ecuador) dentro de un mercado laboral pauperizado. *LAT Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*. 5(10), 1-22. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/815>
- Santos, M. (2006). Análisis psicológico del trabajo: de los conceptos a los métodos. *Laboreal II* (1), 34-41. <https://journals.openedition.org/laboreal/13678>
- Schmidt, F. (2017). *Digital labour markets in the platform economy. Mapping the Political Challenges of Crowd Work and Gig Work*. (V.7). Friedrich Eberto Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/13164.pdf>
- Stecher, A. (2013). Un modelo crítico-interpretativo para el estudio de las identidades laborales. Contribuciones a la investigación psicosocial sobre trabajo y subjetividad en América Latina. *Universitas Pshychologica*, 12(4), 1311-1324.

# TELETRABAJO EN URUGUAY EN LA PANDEMIA DEL COVID-19: TENSIONES, DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

**Tommy Wittke**

[tommyw@psico.edu.uy](mailto:tommyw@psico.edu.uy)

Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología,  
Universidad de la República; Uruguay

**Daniel Fagundez**

[dfagundez@psico.edu.uy](mailto:dfagundez@psico.edu.uy)

Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología,  
Universidad de la República; Uruguay

**Fabio González**

[fabio.gonzalez@psico.edu.uy](mailto:fabio.gonzalez@psico.edu.uy)

Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología,  
Universidad de la República; Uruguay

**Soledad Nion**

[soledad.nion@cienciassociales.edu.uy](mailto:soledad.nion@cienciassociales.edu.uy)

Facultad de derecho y Departamento de Sociología,  
Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República; Uruguay

**Daniel Ottado**

[daniel.ottado@fic.edu.uy](mailto:daniel.ottado@fic.edu.uy)

Facultad de Información y Comunicación,  
Universidad de la República; Uruguay

## 1. Introducción

Se propone analizar el teletrabajo y el trabajo híbrido como resultado del proceso de digitalización de la organización del trabajo que supone la introducción intensiva de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como las estrategias de flexibilización organizacional, con base en las experiencias que generó la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19 y las lecciones aprendidas en el escenario post pandémico en Uruguay.

En el marco del proyecto “Teletrabajo en Uruguay en la pandemia del COVID-19: Tensiones, desafíos y perspectivas en sus dimensiones políticas, académicas y sociales”, se



recogieron las perspectivas y experiencias de actores provenientes de distintos rubros de actividad e inserciones institucionales diversas, a través del diálogo y debate heterogéneo sobre el teletrabajo en la pandemia y su proyección post emergencia sanitaria; se analizaron y contrastaron las diversas modalidades en su implementación, la variedad de tensiones que introdujo en los procesos productivos, los desafíos en materia legal y reglamentaria, las prácticas aprendidas, los retos para la innovación, los riesgos psicosociales y para la salud de los teletrabajadores y las perspectivas a futuro en diversos rubros de actividad. En el marco del Proyecto, se creó un sitio web (<https://teletrabajo.edu.uy/>) que oficia de referencia en la temática a nivel nacional, en el que se dispuso de las instancias audiovisuales elaboradas, foros de discusión y entrevistas con actores relevantes y calificados con diversos enfoques y perspectivas políticas, científicas y sociales sobre la problemática, así como materiales de interés, como legislación, links a webinars sobre la temática desarrolladas por diversas organizaciones durante la emergencia sanitaria y artículos relevantes publicados en Uruguay.

Como resultado del proyecto se desarrolló una reflexión crítica interdisciplinaria sobre la temática con base en las tensiones identificadas en la implementación de esta modalidad, vale decir, autonomía-sometimiento, autogestión-vigilancia, trabajo singular-colectivo, placer-sufrimiento, tiempo laboral-tiempo libre y localización-deslocalización (Wittke, Fagundez, Ottado, Silberstein, González, 2021). En este sentido, se concluyó que la emergencia sanitaria intensificó el teletrabajo y afectó de manera diferencial a las organizaciones que lo implementaron. En consecuencia, esta práctica laboral volvió a las organizaciones más horizontales, orientadas a procesos y productos, lo que se tradujo en requerimientos comportamentales basados en la autonomía, que en algunos casos significó una sobrecarga de trabajo desembocando en padecimientos, y en otros facilitó el desempeño promoviendo el disfrute. Asimismo, se concluyó que las tecnologías de la información y comunicación contribuyen a la digitalización de la organización del trabajo, promoviendo cambios culturales en torno a los sentidos atribuidos al trabajo.

Se evidencia que las personas que trabajan fueron protagonistas en el proceso de instalar esta nueva forma de disponer los procesos de trabajo en la organización, lo que supuso diálogos e interlocución de negociación sobre estas nuevas realidades. Asimismo, se observa que tanto instituciones públicas como privadas se preocupan de esta forma de organizar el trabajo denominada teletrabajo. La dimensión flexibilidad, expresada en tiempo, espacio y territorio, aparece de forma transversal en esta práctica laboral y como complejidad en la construcción de estas nuevas realidades para la productividad. Esto supone oportunidades y tensiones para los actores, así como para los desarrollos conceptuales de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, y disciplinas afines.

En consecuencia, las lecciones aprendidas se analizan con foco en las ventajas y desventajas para los actores, los cambios organizacionales, las formas relacionales, los contratos psicológicos, las condiciones materiales de su implementación, entre otras, desde perspectivas legales, académicas, socioeconómicas, políticas, éticas y subjetivas.

## 2. Teletrabajo en la emergencia sanitaria de COVID-19

La pandemia mundial por el COVID-19 produjo medidas de confinamiento que precipitaron y aceleraron grandes transformaciones en los modos de producción y organización del trabajo a nivel global. La extensión e intensificación del teletrabajo constituyó una práctica laboral producto de estas transformaciones. En este marco, el teletrabajo ofició como alternativa de seguridad sanitaria para la continuidad de las diferentes ramas de actividad y el cuidado de trabajadores/as, aunque se materializó con la particularidad de ser teletrabajo obligatorio o compulsivo (Sandall y Mourao, 2020).

A partir de la extensión e intensificación compulsiva del teletrabajo que significó la pandemia de COVID-19 a nivel mundial, la producción académica sobre esta práctica laboral se vio multiplicada, con foco en diversos aspectos y determinantes del teletrabajo. En este sentido, Mourtadis y Papagiannakis (2021) estudiaron los efectos de diferentes dispositivos telemáticos en la movilidad en zonas urbanas en tiempos de pandemia por COVID-19, concluyendo que la movilidad urbana y el uso del transporte público se vio disminuido, en contraste con el incremento de las caminatas y el uso de bicicletas.

En cuanto a las condiciones físicas disponibles para esta práctica, el estudio de Cuerdo, Navas y Oteiza (2021) se centran en el equipamiento de los hogares para implementar esta modalidad laboral en España. Se concluye que aquellos que tenían un lugar fijo en la vivienda gozaban de cierto estatus sociocultural, acompañado de cierta estabilidad, que los diferenciaba de aquellas viviendas sin espacios fijos para teletrabajar. Se relacionan a un buen espacio para el teletrabajo las viviendas espaciosas, en propiedad, con buena calidad interior (calidad del aire, iluminación y aislamiento acústico). Se demuestra que existía una falta de preparación de las viviendas para adecuarse al teletrabajo en período de pandemia, así como cuáles son las características de aquellas casas que son aptas para esta modalidad de trabajo.

Por su parte, en un texto en coautoría, Forero (Forero et. al., 2021), mediante una revisión narrativa de la literatura, se propusieron conocer las implicaciones que tienen el teletrabajo y el trabajo en casa en la salud y la productividad de las personas. Concluyen que el teletrabajo tiene repercusiones en el bienestar de los trabajadores; por una parte, a nivel cognitivo, se analizan los problemas asociados con la salud mental del trabajador, y por otra, a nivel físico, se estudia el esfuerzo postural de los teletrabajadores y las consecuencias musculoesqueléticas que esto puede conllevar. Señalan que el teletrabajo impacta directamente en el estilo de vida de las personas que trabajan, como en la actividad física y la alimentación. La salud mental de quienes teletrabajan habitualmente es evaluada por los autores mediante el estrés. Sin embargo, se encuentran resultados contradictorios. Por un lado, algunos autores, como Gallardo & Whitacre (2018), encuentran que quienes teletrabajan experimentan significativamente más síntomas de salud mental deteriorada en relación a las modalidades tradicionales. Por otro lado, también se afirma que aumenta el estrés, principalmente derivado de balancear los deberes del

hogar con los deberes del trabajo. A pesar de haber encontrado afirmaciones contradictorias con respecto a si el teletrabajo aumenta o disminuye el estrés con respecto al trabajo tradicional, otros autores aseguran que esta relación no es tan simple y que depende de otros factores. Con respecto a la productividad en el teletrabajo los autores, en general, concuerdan en que esta modalidad incrementa la productividad de los empleados y de la organización. A nivel organizacional, algunos hallazgos resaltan factores como menor ausentismo, mayor retención de empleados, menores gastos en las instalaciones entre otros. Por el lado de quien teletrabaja, se afirma que el aislamiento contribuye a la productividad, principalmente al no tener distracciones con otros compañeros (Nakrošienė et al., 2019). Sin embargo, Kazekami (2020) aclara que solamente hay un aumento en la productividad con las horas adecuadas de teletrabajo; de lo contrario, se presenta una disminución. Adicionalmente, reconoce que el teletrabajo representa un aumento en el estrés debido a la necesidad de balance entre tareas de la casa y del trabajo; sin embargo, afirma que el estrés disminuye la satisfacción de vida, pero no la productividad laboral.

Complementariamente, en cuanto a condiciones sociales y subjetivas, Kazekami (2020) analiza los factores que hicieron posible el teletrabajo en la pandemia de COVID-19. Se concluye que factores como la responsabilidad familiar, trabajo en entornos virtuales, formación virtual y autogestión impactaron positivamente en el teletrabajo en período de emergencia sanitaria. Se observa que la responsabilidad familiar es el mejor predictor del éxito del teletrabajo en la pandemia. A su vez, el trabajo en entornos virtuales, formación virtual y autogestión afectaron el balance entre trabajo y vida personal.

Otros autores (Miranda Benavides et al., 2021) se propusieron conocer las valoraciones de los trabajadores sobre el teletrabajo en Costa Rica, concluyendo, por un lado, que los beneficios percibidos por los teletrabajadores se refieren a factores económicos, balance con la vida familiar, seguridad y protección en escenarios de emergencia sanitaria. Durante la pandemia la percepción del estrés aumentó e impactó en la calidad de vida.

Berberat, Rosat y Kouadio (2021) estudiaron las condiciones psicológicas y organizacionales para la implementación del teletrabajo durante la pandemia por COVID 19, concluyendo que el teletrabajo es atractivo para los empleados cuando perciben la utilidad para el desempeño de las tareas y ahorro en tiempos de traslados.

Uresha (2020) estudió el teletrabajo y su relación con el balance entre el trabajo y vida y la felicidad del empleado en Sri Lanka, mostrando que existe una relación positiva-significativa entre el teletrabajo y el balance trabajo y vida, así como existe una relación positiva-significativa entre el teletrabajo y la felicidad del empleado.

Por su parte, en un estudio sobre el teletrabajo en Lituania, otros autores (Raišienė et al., 2021) concluyeron que la flexibilización de la organización del trabajo constituye su principal ventaja. Factores tales como elegir el tiempo de trabajo, organizar el trabajo

de forma independiente y la oportunidad de equilibrar el trabajo con la vida, funcionan como motivadores para el teletrabajo. Como desafíos, surgen los problemas de retroalimentación relacionados al rendimiento laboral en el teletrabajo. Como factores desmotivadores se encuentran las horas extraordinarias por la incapacidad de la gerencia en estimar las cargas de trabajo y las dudas sobre la evaluación del desempeño.

Una de las dimensiones relevantes relacionadas al teletrabajo es el liderazgo. Contreras, Baycal y Abid (2020) proponen llamarlo, a modo de liderazgo óptimo para el teletrabajo, como E-Leadership. Los autores plantean que este modo de liderazgo implica aumentar la capacidad de conocimientos, habilidades y competencias duras y blandas. En este sentido, el E-Leadership tiene que ejercerse desde metodologías inclusivas, comunicación digital efectiva, manejo de los aspectos socioemocionales, promover comunicación fluida en los entornos digitales de trabajo, abrir canales de información eficaz para el flujo de la producción, mayor horizontalidad en el manejo de las relaciones personales y grupales, y un amplio conocimiento de las TIC. Por último, mencionan que si bien este modo de liderazgo tiene sus primeras definiciones categóricas plasmadas en el artículo, dado que es un concepto relativamente novedoso y asociado al teletrabajo, debe haber mayor investigación empírica sobre los efectos de este modo de liderar en casos concretos.

Con otros autores, Criscuolo (Criscuolo et. al., 2021) estudió el papel del teletrabajo en la productividad durante y después de la pandemia en Europa, concluyendo que hay una tendencia positiva de valoración respecto a que el teletrabajo fue un factor de sostén de los puestos laborales y del funcionamiento de la productividad de las empresas. Esta experiencia en pandemia generó una opinión general de que el modelo híbrido es el elegido tanto por gerentes como por trabajadores. De todas formas, se evidenció que, para poder sostener el modelo híbrido, se necesitan cambios en la gestión, organización de horarios para fomentar un grado de interacción con las personas, más inversión en TIC y capacitación en habilidades blandas para dominar la comunicación en línea en el momento de trabajo.

Complementariamente, otro estudio (Juárez et al., 2021) se propuso determinar en qué medida el tiempo laboral, las políticas, el liderazgo, la infraestructura tecnológica, la interacción social, el conocimiento tecnológico y del puesto del teletrabajador impactan la productividad de las organizaciones que emplean el teletrabajo como estrategia laboral. Estos autores, concluyeron que las variables que tienen mayor importancia en la productividad de los teletrabajadores son la infraestructura tecnológica, el conocimiento tecnológico y el tiempo laboral, medido a partir de la flexibilidad y el equilibrio entre vida personal y profesional.

En Uruguay, durante el período de emergencia sanitaria, esta modalidad de trabajo alcanzó un máximo de 19,3 % de los ocupados en abril de 2020 (INE, 2021). Finalizada la emergencia sanitaria en marzo de 2022, el retorno a modalidades presenciales de trabajo ha implicado una disminución de esta práctica. En este marco, Santos y Antúnez

(2020) relevaron el estado de las nuevas formas de trabajo basadas en la deslocalización y mediadas por TIC en Uruguay durante la emergencia sanitaria. Los resultados arrojan que el teletrabajo fue una herramienta para mantener los procesos productivos en funcionamiento en la crisis, que se relaciona con un freno a la caída del empleo para algunos segmentos poblacionales, lo que ubica al teletrabajo como una alternativa a los sistemas de seguridad social, aliviando la carga de estos últimos.

La práctica en cuestión afecta a los trabajadores de diferentes maneras. Por un lado, permite la deslocalización del trabajo desde el punto de vista de la descentralización, en el sentido de que permite radicarse a mayores distancias de las ciudades y desde el punto de vista del ahorro de costos dinerarios y temporales de traslado. Por otro, implica riesgos para la salud debido a los tiempos de trabajo, que son más extensos e intensos, lo que se traduce en sobrecargas de trabajo e intensificación de los ritmos de trabajo con consecuencias para la salud. Además, se empobrece la comunicación porque se reduce significativamente el lenguaje no verbal y corporal, lo que dificulta la expresión de intenciones, emociones y personalidad, haciendo más difícil el relacionamiento con los demás.

Finalmente, el teletrabajo implica riesgos ergonómicos para el trabajador; más específicamente, tecnoestrés, que se refiere a la falta de habilidades para manejar las TIC. Otro fenómeno interesante es el presentismo virtual, que tiene que ver con que las TIC promueven que la persona trabaje aun cuando está enferma o no se siente bien. Otro de los resultados del estudio refiere a que el trabajo a distancia propicia la autonomía y flexibilidad en la organización del trabajo permitiendo conciliar la vida laboral con la personal. No obstante, esta conciliación fácilmente se puede transformar en solapamientos no deseados entre la esfera laboral y personal que conlleva un incremento de la carga de tareas de cuidados, que estadísticamente recaen con mayor frecuencia en las mujeres. Por último, se mencionan conjuntos de habilidades requeridas para el uso de las TIC, como el manejo de información y datos digitales, colaboración por plataformas digitales, creación de contenido virtual, utilización segura de plataformas virtuales y resolución de problemas.

En síntesis, se evidencia que la implementación del teletrabajo y las formas híbridas de actividad suponen por una parte, consecuencias para quienes teletrabajan que pueden contribuir a su satisfacción, bienestar, productividad y salud, aunque, dependiendo del sector de actividad y de las condiciones en las que se desarrolle esta práctica laboral, los efectos pueden ser contrarios. Por otra parte, de manera análoga, para las organizaciones el teletrabajo ha permitido continuidad productiva e incluso, en algunos casos, mayor productividad, aunque estos efectos pueden volverse negativos, en función de las capacidades organizacionales disponibles, la forma de organización de las tareas, así como de las competencias laborales de jefes y supervisores y de quienes teletrabajan.

### 3. Metodología

El diseño metodológico consistió en la implementación de un estudio cualitativo exploratorio (Martínez, 2006; Taylor & Bogdan, 1987), donde se relevaron y analizaron diversas instancias de exposición e intercambio, así como debates y entrevistas a informantes calificados sobre teletrabajo en Uruguay entre los meses de abril y septiembre de 2022, en el marco del Proyecto “Teletrabajo en Uruguay en la pandemia del COVID-19: Tensiones, desafíos y perspectivas en sus dimensiones políticas, académicas y sociales”. En este marco, se desarrollaron distintas instancias de intercambio para propiciar el diálogo y el debate de diversos actores relevantes y calificados sobre el teletrabajo, con el propósito de exponer, contrastar y discutir los diversos enfoques, desafíos y perspectivas sobre esta modalidad de actividad laboral, a fin de contribuir a su análisis y comprensión pública. Por una parte, se implementó el Ciclo de Foros “Teletrabajo en Uruguay: Diálogos virtuales” y por otra, se realizó el Ciclo de Entrevistas a actores relevantes en el Teletrabajo.

Este diseño responde al objetivo de analizar las principales tensiones generadas a partir de la implementación del teletrabajo en Uruguay en el marco de la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19. El método utilizado refiere a los estudios del discurso desde una perspectiva socio-construccionista (Iñiguez-Rueda, 2003). Esto implicó generar una hermenéutica de los contenidos de cada unidad relevada, de acuerdo con las tensiones definidas como base de análisis. De acuerdo con esta técnica, se categorizaron los contenidos digitales y públicos para clasificarlos e identificar las evidencias de las tensiones planteadas y así generar un análisis crítico.,

Las unidades relevadas fueron divulgadas por medio de youtube y el sitio web <https://teletrabajo.edu.uy/>

#### Tabla 1

##### *Unidades seleccionadas*

<b>Título/ Fecha</b>	<b>Características</b>	<b>Ubicación web</b>
Foro “Lecciones aprendidas y perspectivas futuras del Teletrabajo” (06/04/2022).	Participaron por la Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República de Uruguay la Dra. Mercedes Collazo, por el Sindicato Médico del Uruguay (SMU) la Dra. Clara del Rocío Niz, por la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) el Ing. Matías Boix y por la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) el Lic. Soc Bruno Minchilli	<a href="https://teletrabajo.edu.uy/perspectivas/">https://teletrabajo.edu.uy/perspectivas/</a>

<p>Foro “Desafíos en materia legal, normativa y reglamentaria del Teletrabajo” (27/04/2022).</p>	<p>Participaron la Senadora Nacional Carmen Sanguinetti, el Dr. Gustavo Gauthier del Estudio Brum &amp; Costa Abogados, el Dr. Hugo Barreto de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República de Uruguay, y la Dra. Cecilia Demarco del Estudio Pérez del Castillo &amp; Asoc.</p>	<p><a href="https://teletrabajo.edu.uy/normativa/">https://teletrabajo.edu.uy/normativa/</a></p>
<p>Foro “Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales para la salud de los teletrabajadores” (15/06/2022).</p>	<p>Participaron la Mag. Carmen Bueno Especialista Principal en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Favio Riverón, Presidente de la Federación Uruguaya de Empleados del Comercio y Servicios (FUECYS), el Dr. Gonzalo Irrazabal representante de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y la Dra. Gabriela Muñoz Asesora de la División Jurídica de la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social (IGTSS) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).</p>	<p><a href="https://teletrabajo.edu.uy/bienestar/">https://teletrabajo.edu.uy/bienestar/</a></p>
<p>Foro “Reflexiones sobre el teletrabajo en el Uruguay” (14/09/2022).</p>	<p>Participaron los integrantes del equipo del Proyecto, el Dr. Francisco Pucci de facultad de Ciencias Sociales (FCS), el Mag. Daniel Ottado de la facultad de Información y Comunicación (FIC), el Mag. Tommy Wittke de la Facultad de Psicología (FP), el Mag. Daniel Fagundez (FP), la Dra. Soledad Nion (FCS), la Lic. Romina Silberstein (FP), el Lic. Fabio Gionzález (FP) y la Lic. Luciana Almirón (FIC), de la Universidad de la República del Uruguay.</p>	<p><a href="https://teletrabajo.edu.uy/reflexiones/">https://teletrabajo.edu.uy/reflexiones/</a></p>
<p>Entrevista actor relevante en Teletrabajo (23/06/2022).</p>	<p>Dr. Gustavo Grecco, del Sindicato Médico del Uruguay (SMU) especializado en Telemedicina.</p>	<p><a href="https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/">https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/</a></p>
<p>Entrevista actor relevante en Teletrabajo (23/06/2022).</p>	<p>Ing. Leonardo Loureiro Presidente de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI).</p>	<p><a href="https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/">https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/</a></p>
<p>Entrevista actor relevante en Teletrabajo (23/06/2022).</p>	<p>Lic. Sebastián Rebelatto, Supervisor del Departamento de Desarrollo y Relaciones Laborales e integrante del equipo de trabajo híbrido del Banco de Seguros del Estado del Uruguay (BSE).</p>	<p><a href="https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/">https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/</a></p>

Entrevista actor relevante en Teletrabajo (23/06/2022).	Dra. Lorena Bossi, integrante de la Secretaría de Seguridad Social de la Federación Uruguaya de Empleados del Comercio y Servicios (FUECYS).	<a href="https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/">https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/</a>
Entrevista actor relevante en Teletrabajo (23/06/2022).	Dra. María Julia Acosta, investigadora del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales que integra el equipo de Proyecto de investigación sobre Teletrabajo de la Universidad de la República.	<a href="https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/">https://teletrabajo.edu.uy/entrevistas/</a>

En el siguiente apartado se presentan los principales resultados del estudio.

## 4. Resultados

En función de las diferentes actividades de consulta e intercambio que se realizaron, es posible dividir los resultados en seis grandes dimensiones. Estas dimensiones a su vez pueden tener algunas diferencias según se analice el teletrabajo en su forma “clásica” o aquella implementada durante la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19, y de igual modo, según el sector de actividad en que se implemente. A continuación, se desarrollan para cada una de esas dimensiones los aspectos más sobresalientes del análisis en torno al tema, como un punto de partida, incluso, para futuros abordajes y reflexiones.

### 4.1. Modalidades en la implementación del teletrabajo

En primer lugar, es posible considerar que esta modalidad de trabajo implica diferencias según como se implemente. En este sentido, se entiende que el teletrabajo por definición implica el acuerdo entre las partes de llevar adelante la actividad de manera remota, contando con los medios adecuados, definiendo las formas de organizar el trabajo, revisar la producción y el desempeño, y atender a la prevención de los riesgos (sobre todo ergonómicos y psicosociales) implicados.

Teniendo en cuenta lo anterior, una primera distinción necesaria tiene que ver con la experiencia reciente, donde por medidas sanitarias ante la pandemia por COVID-19 en muchos sectores la actividad se desarrolló mediante el teletrabajo de modo compulsivo (Sandall y Mourao, 2020), lo que se caracterizó como trabajo excepcional remoto obligatorio, implementado de manera repentina e imprevista tanto para trabajadores como para empresas u organizaciones. Técnicamente, el teletrabajo implementado de manera acordada fuera del marco de medidas sanitarias excepcionales se diferencia de esta modalidad súbita y compulsiva ante la pandemia de COVID-19, tanto en las competencias singulares requeridas, así como en las condiciones en las que se implementó y en las



consecuencias para quienes lo realizaron en este marco. Existe acuerdo en la necesidad de esta distinción en la implementación en ambos contextos (y en las diferencias que va a suponer en las dimensiones que se verán a continuación) entre los diferentes actores (técnicos internacionales, técnicos nacionales, referentes sindicales, asesores empresariales, entre otros)<sup>1</sup>.

En el caso del sector de la educación, por ejemplo, en Uruguay la implementación del teletrabajo en el marco de la emergencia sanitaria supuso en gran medida el cuidado del derecho a la educación por medio del uso de plataformas digitales. En contexto de pandemia, implicó la rápida autoformación docente en el uso y gestión de plataformas digitales, la replanificación de los cursos, el desarrollo de recursos educativos, la diversificación de estrategias de enseñanza, evaluación y comunicación, la reorganización (en algunos casos) del currículo universitario, la flexibilización normativa para atender diversidad de situaciones del estudiantado. Posteriormente, implicó el inicio de un proceso de reflexividad pedagógica institucional y de la formación de grado y posgrado, sobre todo para el ámbito terciario.

En el caso de la industria del software, el teletrabajo era una modalidad ya implementada antes de las medidas de emergencia sanitaria. Si bien no era una práctica novedosa, a partir del año 2020, se expandió; de acuerdo con la percepción de los actores empresariales del sector, 50% de las empresas adoptaron 100% de teletrabajo y 80% de las empresas algún tipo de trabajo remoto, así como percibieron que se derribaron barreras para acceso al talento humano en Uruguay y en el mundo. En parte, el incremento de esta modalidad está respaldado por la asistencia a otras empresas en la modificación del modelo de trabajo y la incorporación de tecnología, creciendo la demanda laboral en el sector.

Por otro lado, otro ejemplo es el caso de la telemedicina, actividad que se ha instalado y expandido recientemente en el país, esta modalidad supone el proceso asistencial a la salud remota mediante TIC, bajo el supuesto de que su ampliación y extensión supone beneficios para el paciente.

Por último, revisando el caso del sector estatal, se observa que existió una variabilidad de modalidades de teletrabajo dependiendo del servicio. Por ejemplo, en la Administración Central aumentó significativamente, pero en otros organismos estatales se implementó de acuerdo con las decisiones específicas de las autoridades. En aquellos lugares donde se implementó, el relato es que no se estaba preparado, y se dispuso una cantidad de trabajo destinado a medir resultados del trabajo, elaborar guías y capacitar para implementarlo. En la actualidad, muchas de estas organizaciones han restablecido la presencialidad en gran parte; no obstante, para algunas áreas o instituciones se

---

1 Por razones de simplificación de la lectura, se opta aquí por distinguir ambas situaciones: teletrabajo en pandemia y teletrabajo clásico, pero entendiendo que la definición misma de teletrabajo para el primer caso puede ser puesta en cuestión y representa salvedades muy particulares.

mantienen formatos que combinan modalidades híbridas (según, por ejemplo, días de la semana).

Esta heterogeneidad de contextos y situaciones lleva a tener que pensar la instalación del teletrabajo en el Uruguay como un proceso complejo, dinámico, con especificidades que pueden demandar su estudio particular.

## **4.2. Tensiones en los procesos productivos**

En todos los sectores relevados la implementación del teletrabajo y de modalidades remotas permitió dar continuidad a los procesos productivos en el marco de la emergencia sanitaria; aunque de acuerdo con sus particularidades, cada sector evidenció diversas dificultades, inconvenientes y tensiones.

En el ámbito educativo universitario se constató el debilitamiento de la vida comunitaria, así como el cansancio percibido por los distintos actores fruto de la sobrecarga que implicó las modalidades remotas de implementación de procesos de enseñanza-aprendizaje. Conjuntamente, se evidenciaron dificultades de comunicación, que resultaron en el debilitamiento del aprendizaje colaborativo y en obstáculos en los procesos de evaluación.

En el sector de la industria del software, aunque se contaba con experiencia y condiciones previas para la implementación del teletrabajo, en el contexto de emergencia sanitaria igualmente se evidenciaron variadas dificultades en su ejecución. En primer lugar, en términos de condiciones requeridas, se debió atender el acceso al equipamiento necesario. Simultáneamente, se constataron variados obstáculos en términos de implementación de procesos, ya que el temor sobre los niveles de productividad a alcanzar y el desempeño, supuso modificar los regímenes de control en base a modalidades que establecieron el logro de metas y resultados, aunque paradójicamente se constató un aumento en la productividad. De manera correlativa, se debieron atender las tensiones en términos de gestión humana emergentes, aumentando la comunicación para el mantenimiento y refuerzo de la cultura organizacional, la generación de confianza y estímulo a la autonomía, el cuidado del balance vida personal-trabajo y el desarrollo de un liderazgo empático y emocional.

En el sector salud, los resultados revelaron varios desafíos clave en la implementación de la telemedicina. En primer lugar, se encontró que no todos los procesos asistenciales son adecuados para ser realizados a través de esta modalidad y que no todos los pacientes pueden beneficiarse de ella debido a limitaciones tecnológicas o de acceso. Además, se identificó una falta de formación adecuada de los profesionales de la salud en el uso de la telemedicina, lo que dificulta su adopción y eficacia. Asimismo, se observó que la falta de remuneración por parte de las instituciones de salud desincentiva la participación activa de los profesionales en la implementación de la telemedicina. Por otro lado, se destacó la importancia de contar con un espacio físico adecuado que garantice

la confidencialidad de la información del paciente y el acceso a la historia clínica. Asimismo, se resaltó la necesidad de salvaguardar la privacidad de los pacientes durante las consultas virtuales. Por último, se identificó la falta de dispositivos adecuados, como un obstáculo adicional para una implementación exitosa de la telemedicina.

En el sector estatal, muchas organizaciones se vieron obligadas a implementar el teletrabajo como medida de prevención. La coordinación efectiva de actividades se vio desafiada debido a la separación física entre los miembros del equipo. El cambio hacia un enfoque de gestión por resultados se vio obstaculizado por la falta de una estructura adecuada para el establecimiento de metas y la medición del desempeño. La supervisión remota y la evaluación de resultados se volvieron más complejas, lo que afectó la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. De forma simultánea, la gestión de competencias enfrentó nuevos desafíos en el entorno del teletrabajo. La capacitación y el desarrollo profesional se volvieron más difíciles de implementar, y la adquisición de nuevas habilidades se vio limitada por la falta de interacción directa y oportunidades de aprendizaje presenciales. Según relatan los participantes en el proyecto, la empatía con la situación individual de cada miembro del equipo se constituyó en un elemento crucial para la continuidad de la actividad.

Por su parte, en los debates existieron diferentes perspectivas en lo relacionado a la fiscalización del desempeño de quienes trabajan. Para los empresarios no están definidos los procesos a través de los cuales las empresas pueden fiscalizar la tarea del trabajador. Esto genera resistencias de ese sector a la implementación de formas de teletrabajo, debido a las responsabilidades civiles y penales que pueden existir. Para técnicos y referentes sindicales, quien trabaja debe conocer los sistemas de control y vigilancia que le están siendo aplicados, para proteger su intimidad en relación con posibles grabaciones de imagen y sonido, como forma también de preservar su salud integral.

### **4.3. Desafíos en materia legal y reglamentaria**

La ley en su etapa de proyecto se caracterizó por la intención de ser una legislación mínima, en oposición a las legislaciones del derecho comparado, que fueron consideradas excesivamente reglamentaristas. La visión en ese momento era ampliar el margen de discrecionalidad de los actores afectados por la ley. En los propósitos se aprecia la intención de regular una realidad laboral que ya existía previo a la pandemia en algunos sectores de actividad, predominantemente en el informático; a su vez, se pretendió conciliar la vida laboral con la familiar, también integrar al empleo a personas que tradicionalmente tenían dificultades para acceder a él, asimismo se buscó flexibilizar las jornadas de trabajo y promover el teletrabajo. Lo anterior se justifica, por el lado de la empresa, en que el teletrabajo mejora las condiciones de productividad y competitividad; por el lado de los trabajadores, en que podrían compatibilizar el trabajo con la vida privada. Los elementos anteriormente mencionados culminan con la aprobación de la ley 19.978 (20 de agosto de 2021) que regula el teletrabajo. Posteriormente se emite el

decreto reglamentario 86/022 (17 de marzo de 2022). En este punto conviene señalar que actores sindicales y empresariales lamentaron que el proyecto haya surgido del parlamento y no del consejo superior tripartito, impidiendo el diálogo social entre los diferentes actores del sistema de relaciones laborales.

El ámbito de aplicación de la ley 19.978 de teletrabajo son los trabajadores en régimen de subordinación y dependencia, con contratos y relaciones de trabajo donde el empleador sea una persona privada o de derecho público no estatal; se excluye a los funcionarios públicos empleados por el Estado. El texto jurídico se fundamenta en una serie de principios que diagraman la interpretación del mismo (Pérez del Castillo, Lasarte y Demarco, 2021), a saber: por un lado, *voluntariedad*, que refiere a que debe obtenerse el consentimiento del trabajador; por otro lado, *reversibilidad*, que consiste en que las partes de la relación laboral podrán modificar la modalidad de trabajo presencial a la de teletrabajo y de teletrabajo a presencial; además, se incluye el principio de *igualdad*, el cual señala que los teletrabajadores tendrán los mismos derechos que los trabajadores presenciales; en consonancia, se incluye la *no discriminación*, que indica que el teletrabajo no puede ser utilizado como medio para la exclusión de ningún tipo; finalmente, el *fomento del empleo*, que reconoce al teletrabajo como modo de ampliación del acceso al empleo a personas con responsabilidades familiares, discapacidad o tareas de cuidados.

Esta normativa promueve una serie de innovaciones para el ordenamiento jurídico uruguayo, como por ejemplo, el cambio de cómputo de la jornada laboral, que pasa a ser semanal con el propósito de promover la flexibilidad en la organización del horario de trabajo del teletrabajador. Otro elemento novedoso es el derecho a la desconexión en los momentos de descanso. La ley también regula asuntos relacionados a la seguridad e higiene laboral y el suministro de herramientas y equipos para el teletrabajo.

De la escueta mención de los componentes fundamentales de la ley, se debe subrayar que en la definición jurídica del concepto de teletrabajo deben existir dos elementos imprescindibles: por un lado, el trabajo fuera del ámbito del establecimiento de la empresa (trabajo remoto y a distancia) y el uso sustantivo de herramientas TIC. Lo anterior es expresión de una voluntad política de promover la flexibilidad, autonomía y libertad del teletrabajador en relación con el tiempo de trabajo, descanso y compatibilización del trabajo con la vida familiar. Sin embargo, esta política se enfrentó a críticas que señalaron que la ampliación del margen de libertad individual del trabajador dependiente en una relación de poder asimétrica inclina aún más el margen discrecional a la parte empleadora. Por lo tanto, se propone pensar la autonomía y libertad desde la perspectiva del derecho colectivo del trabajo, es decir, desde la libertad sindical y negociación colectiva. También se realizaron otras críticas que se expresan en el siguiente párrafo.

Por otro, se señaló la ausencia de derechos singulares del trabajador relacionados al derecho a la intimidad y privacidad. Por otro lado, se señaló la ausencia de derechos asociados a la autonomía colectiva (negociación colectiva, consejos de salarios, convenios

colectivos, cartelera sindical, etcétera). Específicamente, se echa en falta una política de facilitación de prácticas sindicales; en este sentido, se invocó el artículo 57 de la constitución, que obliga al legislador a promover la actividad sindical y, por ejemplo, a establecer mecanismos de promoción de la comunicación sindical a nivel de empresa. A esta crítica se responde desde dos posiciones, una jurídica y otra fáctica. La respuesta jurídica indica que, si bien el texto legal no contiene un reenvío a la negociación colectiva, esto no es ningún impedimento para que efectivamente los actores sociales opten por este instrumento para incluir elementos regulatorios complementarios a la ley 19.978 mediante convenios colectivos a nivel de empresa o sector de actividad. La respuesta fáctica señala que por la vía de los hechos los trabajadores y empleadores negocian y regulan la actividad de teletrabajo sin necesidad de que el texto jurídico así lo mandate.

En lo que tiene que ver con el decreto reglamentario 86/022, se presentaron algunas controversias respecto a sus contenidos. Por un lado, se observa que crea la figura del teletrabajo híbrido, inexistente en la ley (en la ley se refiere al teletrabajo parcial), y se realizan dos críticas. La primera crítica, respecto del artículo primero del decreto, cuando recurre a la figura de teletrabajo híbrido, propone más flexibilización con foco en el acuerdo entre trabajador individual y empleador, situación que, en el marco de una relación asimétrica de poder a favor del empleador, incrementa aún más el margen discrecional de este último.

Asimismo, la introducción del teletrabajo híbrido deja un vacío legal en referencia al teletrabajo parcial dispuesto en la ley en sus artículos primero y cuarto; esta situación requiere de un esfuerzo de integración de tal vacío. La técnica jurídica propone acudir a la fuente de derecho denominada *doctrinas más recibidas*, que admite la inclusión de componentes del derecho comparado (por ejemplo, la ley española y mexicana definen de manera específica qué se entiende por teletrabajo parcial). En este caso, el derecho comparado opera como insumo para la elaboración de doctrina y guía jurisprudencial en la ocasión que se presenten problemas de interpretación, producto de las inconsistencias que parte de los estudiosos de derecho entienden que existen en la ley y que el decreto no resuelve. Además, existe un sesgo de ilegalidad o inconsistencia con la ley.

El artículo tercero del decreto establece que los mecanismos de control horario descansan en la voluntad unilateral del empleador; sin embargo, el artículo noveno de la ley señala lo contrario, y establece que los mecanismos de control horario pueden ser producto del acuerdo entre trabajador y empleador. Otra controversia se refiere al tiempo de trabajo.

El artículo quinto del decreto dispone tres formas de organización del tiempo de trabajo; en primer lugar, propone que el trabajador disponga del tiempo libre a su criterio; en segundo lugar, indica que se debe considerar el horario de funcionamiento de la empresa (que pueden ser veinticuatro horas) y necesidades empresariales en función del tipo de

servicio; en tercer lugar, la disposición del tiempo se determina según lo que establezca el contrato.

#### **4.4. Retos para la innovación**

La experiencia en la implementación de procesos remotos y teletrabajo, supone desafíos diversos para la innovación. En el ámbito educativo universitario esta experiencia fue percibida como una oportunidad de reinención pedagógica institucional. Al impulsarse la adopción de nuevas herramientas y tecnologías, así como enfoques innovadores para la enseñanza, se destaca la importancia de aprovechar esta oportunidad para reevaluar los métodos educativos, repensar las prácticas de enseñanza tradicionales e integrar la tecnología de manera efectiva en el proceso educativo, con la perspectiva de no regresar a la “normalidad pre-pandémica”.

Durante la pandemia, el sector de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) desempeñó un papel fundamental para mantener la continuidad de las operaciones y garantizar la conectividad en un entorno de distancia física impuesta. Sin embargo, esta distancia también presentó desafíos para la innovación en el sector. Por una parte, la separación física impuesta por la pandemia generó dificultades en la interacción y la colaboración entre las personas del sector TIC. La falta de contacto directo y el aislamiento social representaron un desafío para mantener los vínculos y la cohesión de los colectivos. El distanciamiento y los cambios en las condiciones de trabajo plantearon desafíos para la salud física y mental de quienes teletrabajaron, lo que supuso una atención especial y contención específica.

#### **4.5. Riesgos para la salud**

Como se ha mencionado anteriormente, existen diferentes valoraciones de los riesgos psicosociales y para la salud en el teletrabajo compulsivo en pandemia y el teletrabajo como modalidad. Particularmente, el trabajo a distancia por medidas sanitarias en la pandemia tuvo consecuencias negativas a la salud que se sumaron a aquellos riesgos propios de la actividad de teletrabajar. Concretamente, mientras en el teletrabajo es posible identificar riesgos que tienen que ver principalmente con cuestiones ergonómicas y psicosociales (vinculadas por ejemplo al trabajo de manera aislada de un colectivo), durante las medidas sanitarias por COVID-19 se incrementó el riesgo de no contar con las condiciones adecuadas ergonómicamente, o un ambiente de trabajo saludable, teniendo que atender -en muchos casos- a otras personas en el hogar simultáneamente a la realización del trabajo, al miedo al contagio, inseguridad, incertidumbre. Sumado a esto, se añaden aquellos riesgos vinculados a no contar con las capacidades para el desarrollo de funciones bajo esta modalidad, a las dificultades de las empresas mismas para gestionar estos cambios y las evaluaciones de trabajo en este período. Otro conjunto de riesgos tuvo que ver con el sedentarismo por las restricciones a la movilidad, aumento en el consumo de alimentos, alcohol, entre otros. Un factor no menor es la

doble o triple jornada de trabajo, por el cuidado de dependientes debido al cierre de instituciones educativas y de cuidado durante la pandemia.

Durante la pandemia estos riesgos tuvieron implicancias diferenciales según la edad y el género. Si bien hay acuerdo entre quienes participaron en las diversas instancias de que hay falta de estudios estadísticos en el tema, existe consenso en que el grupo más afectado durante la pandemia corresponde a las mujeres con hijos, que debieron dar cuenta de tres exigencias: la del teletrabajo, la del hogar y la de los cuidados, pudiendo ser más grave aún entre jefas de hogar. También se hizo referencia a la brecha digital que pudo haber existido entre diferentes generaciones de edad, que tiende a agrandarse en estos casos.

Quitando la situación de excepcionalidad, en términos generales, el teletrabajo tiene riesgos similares a otros tipos de trabajo y puede generar enfermedades profesionales como el estrés, el síndrome de “burnout” o la depresión. No obstante, también existen riesgos específicos del teletrabajo que se asocian a las altas cargas horarias, las largas jornadas laborales, el desdibujamiento del espacio de trabajo con el del hogar, la percepción de tener que estar disponible en todo momento y lugar, la excesiva fragmentación de las tareas, la oscilación entre la autonomía y el control de las tareas, una pobre cultura organizativa, y las conductas de ciberacoso y violencia digital. De acuerdo con la percepción de participantes de las unidades de análisis, estos riesgos deben tener su correlato en materia legal, donde un capítulo especial debe ser considerado para el derecho a la desconexión, tema aún de difícil abordaje e implementación.

En las entrevistas se manifestaron relatos similares vinculados a lo que fue el teletrabajo en el área de la educación y sus consecuencias para la salud de docentes durante la pandemia, la existencia de burn out por exceso de comunicaciones y extensión del horario en sectores donde el teletrabajo es corriente (como la industria del software), entre otros. También se generaron ciertos interrogantes y necesidades de considerar la especificidad de riesgos para la salud que suponen los formatos híbridos, que combinan teletrabajo y trabajo presencial en algunas organizaciones, y la combinación o articulación de estas diferentes condiciones laborales en la vida de quienes trabajan de esa forma.

Otro elemento para considerar en este punto tiene que ver con las medidas que se tomaron y se toman en relación con los indicadores de riesgos y salud vinculados al teletrabajo. Por ejemplo, durante las medidas sanitarias el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por medio de la Inspección General del Trabajo, elaboró una ficha técnica con recomendaciones sobre las condiciones de trabajo requeridas para desarrollar el teletrabajo. No obstante, no se desarrolló información específica vinculada a controles de condiciones laborales o aumento de determinadas patologías para quienes teletrabajaron en ese período.

Por último, hubo amplio consenso en que el mejor abordaje de la problemática del teletrabajo también en materia de sus afecciones a la salud es la discusión en los ámbitos tripartitos de negociación.

#### **4.6. Lecciones aprendidas**

La situación en la emergencia sanitaria ha dejado elementos a revisar asociados a aspectos legales, de gestión organizacional, de salud mental, entre otros. Pero también produjo oportunidades para pensar nuevas prácticas que desafían los modos de organizar el trabajo en cuanto a la innovación, a nuevos modos de producción y servicios asociados a los procesos de digitalización de la vida. En cuanto a esto último, el teletrabajo es parte de un proceso más amplio, asociado a las mediaciones digitales en la vida laboral y cotidiana.

Diversos relevamientos muestran realidades diversas en términos de preferencia en torno a esta modalidad de trabajo. El teletrabajo compulsivo en sectores no tradicionales trajo incertidumbre y varios cuestionamientos, pero a la vez nuevos descubrimientos en torno a la innovación. En las organizaciones no acostumbradas a esta modalidad, generó la realización de procesos forzados que pusieron en cuestión los modos de control y la producción, y que generaron en la mayoría de los casos una vuelta abrupta los modos presenciales una vez finalizada la emergencia sanitaria.

Si hay algo que es claro, es que no hay un consenso sobre si el teletrabajo es peor o mejor, y tal vez ese no es el camino para analizarlo. Cada una de las dimensiones que se pusieron en juego en los otros foros trajeron nuevos escenarios de problematización, en especial en lo que hace referencia a la flexibilización. Esta puede generar grandes cambios en las tecnologías de gestión, de manejo de los recursos, incluso en la posibilidad de amplificación de los conocimientos. A nivel de los trabajadores significa un cambio de los modos de relacionar el trabajo y la vida, ya que por un lado las nuevas generaciones digitalizadas son más proclives a aceptar estos modos por lo que acontece a nivel social en las mediaciones de las TIC. Pero por otro lado se pone en juego la precarización contractual, las lógicas colectivas asociadas a la participación sindical y las políticas de cuidado que afectan a las mujeres en mayor medida que a los varones. El tema no está cerrado y la realidad muestra grandes ejes de problematización que, si bien se aceleraron en la pandemia, a su vez están transformando los modos de subjetivación de la vida en la organización del trabajo y la vida cotidiana.

Específicamente en el sector educativo terciario, el teletrabajo durante la emergencia sanitaria permitió la posibilidad de inclusión de segmentos poblacionales que anteriormente enfrentaban barreras para acceder a la educación. La modalidad virtual amplió el alcance geográfico y superó obstáculos, como la movilidad reducida o la falta de recursos, aunque también evidenció la desigualdad en el acceso a recursos y conectividad para implementarla. En este sentido, se destaca la importancia de la promoción de la



accesibilidad y la equidad en la educación finalizadas las medidas sanitarias. Asimismo, durante la pandemia se evidenció la persistencia del modelo didáctico tradicional y una cierta idealización de la presencialidad como el único enfoque válido para la educación. La transición al teletrabajo planteó la necesidad de repensar este modelo y explorar nuevas estrategias pedagógicas que aprovechen las ventajas de la educación virtual.

La educación a distancia durante la pandemia ha requerido una reconstrucción de los sentidos formativos; es decir, repensar el propósito y los objetivos de la educación en un contexto virtual y de las prácticas educativas establecidas. El teletrabajo en la educación ha revelado una brecha significativa entre la teoría y la práctica. Aunque los procesos de enseñanza-aprendizaje pueden ser impartidos de manera efectiva a través de plataformas virtuales, la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos puede resultar desafiante. Se percibe que, ante la complejidad de la educación exclusivamente virtual o presencial, la hibridación se presenta como una solución viable. La combinación de ambas modalidades permite aprovechar las ventajas de cada una y superar sus limitaciones.

La implementación del teletrabajo en la educación ha puesto de relieve los límites del trabajo docente y la formación en el entorno virtual. Los docentes han tenido que enfrentar nuevos desafíos, como adaptar sus métodos de enseñanza, desarrollar habilidades tecnológicas y establecer una conexión efectiva con los estudiantes a través de medios digitales. Se requiere un apoyo adecuado en términos de capacitación, recursos y reconocimiento para que los docentes puedan desempeñarse de manera óptima en este entorno. La transición al teletrabajo en la educación ha revelado las dificultades de acceso y la falta de infraestructura adecuada. El acceso a dispositivos electrónicos confiables, conexión a Internet estable y recursos digitales de calidad sigue siendo un desafío para muchos estudiantes y educadores. Se requiere un enfoque inclusivo que aborde estas barreras y garantice igualdad de oportunidades educativas para todos. Por último, la experiencia de teletrabajo en la educación ha resaltado la importancia de la vida comunitaria universitaria. La interacción social, el apoyo emocional y el sentido de pertenencia son elementos cruciales para el desarrollo integral de los estudiantes. El teletrabajo puede afectar negativamente estos aspectos, ya que se pierde la interacción presencial entre compañeros y con el cuerpo docente.

En el caso del sector salud, las lecciones aprendidas en torno a la telemedicina implementada en la emergencia sanitaria muestra que, aunque ésta permite la atención médica a distancia, no se puede realizar desde cualquier lugar. La infraestructura tecnológica y las condiciones adecuadas son necesarias tanto para los profesionales de la salud como para los pacientes. Asimismo, a pesar de sus beneficios, la telemedicina no puede sustituir por completo la atención médica presencial. Existen limitaciones en la evaluación física, el diagnóstico preciso y algunos procedimientos médicos. La telemedicina debe utilizarse de manera complementaria a los procesos de atención presencial. La telemedicina ha demostrado ser una herramienta eficaz para mejorar el acceso a la

atención médica, sin tener que desplazarse largas distancias y reduciendo las barreras geográficas y de movilidad, lo que permitió su uso y extensión durante la pandemia, facilitando el seguimiento de los pacientes y permitiendo mantener la comunicación continua entre pacientes y profesionales de la salud. No obstante, se constata que exige mayor dedicación, tiempo y capacitación específica de los profesionales para mantener una calidad de la atención equivalente a la presencialidad.

Para el caso del sector de las TIC pudo constatarse la necesidad de establecer cambios en la organización de los procesos de trabajo y tareas, así como adecuarlos a modalidades que privilegien el establecimiento de objetivos, metas y resultados para su gestión y evaluación.

En el sector de las organizaciones estatales se ha evaluado positivamente el teletrabajo durante la pandemia, permitiendo compartir experiencias y buenas prácticas entre sí. La identificación de diversos beneficios ha generado el interés en continuar implementando el teletrabajo de manera total o híbrida incluso después de la pandemia. En este sentido, han reconocido la importancia de desarrollar guías claras y prácticas para la implementación efectiva del teletrabajo, así como reglamentaciones específicas para la Administración Central.

Para la academia, el escenario que la emergencia sanitaria propició en relación con la implementación del teletrabajo supuso una oportunidad única el estudiar el proceso de su instalación en sus diversas variantes en el momento de crisis de la pandemia. De la misma forma, las modalidades híbridas problematizan las formas convencionales de organización del trabajo, así como los derechos y beneficios que la presencialidad (horas extras, primas por presencialidad, horarios de entrada y salida) establece. El teletrabajo también generó una apertura a discutir los temas de cuidado, los temas de género, la conciliación, la relación entre tiempo de trabajo y tiempo libre.

Correlativamente, se pudieron constatar las diferencias entre los diversos sectores de producción y servicios, particularmente sobre temas asociados a la conectividad a internet, los equipamientos y su disponibilidad, la capacitación necesaria y la capacidad de poder trabajar según el hogar. Se evidencian importantes diferencias entre los sectores públicos y privados, porque en los primeros se demandó un ejercicio forzado de la gestión organizacional en la mayoría de los casos; pero en los privados hubo sectores en los que fue más fácil trabajar de forma deslocalizada, como es el caso de los trabajadores del software.

Esto marca una gran heterogeneidad en los diversos sectores de actividad. También destaca que dentro de las organizaciones hubo diferencias, ya que había tareas que podían ser teletrabajables y otras no, lo cual llevó a tener que diversificar los cuidados de ambos sectores. En este sentido, se evidenció que las mujeres sufrieron en general el impacto de la sobrecarga de trabajo por cuidados y cumplir con la jornada laboral.

También los temas de calificación y formación, ya que fue más fácil asumir abruptamente el teletrabajo para personas más formadas.

Para las organizaciones la gestión del teletrabajo constituyó un desafío, dadas las resistencias que esta modalidad implicó en la toma de decisiones y el control de los equipos de trabajo. También dio lugar a la innovación de nuevos modos de gestión digital en las organizaciones. Asimismo, pudo constatarse que, al comparar a la población trabajadora con la teletrabajadora, se evidenciaron diferencias en la carga emocional y en términos físicos. Los teletrabajadores presentaban estrés por la conciliación y la alteración de los horarios, mientras que respecto a los factores físicos se presentaron problemas cervicales por la falta de equipamiento ergonómico en sus hogares. Análogamente, se constataron problemas de socialización y sentimientos de soledad al realizar la tarea por parte de los teletrabajadores.

## 5. Perspectivas a futuro

Como resultado del teletrabajo en el marco de la emergencia sanitaria en los distintos sectores de actividad, las tensiones emergentes en sus procesos productivos y las lecciones aprendidas, se constatan perspectivas diversas en el futuro de su implementación.

En el sector educativo universitario se percibe la necesidad de realizar una reflexión colectiva en las instituciones para redefinir políticas que impulsen la innovación en la educación a través del teletrabajo. Se debe fomentar la experimentación educativa sustantiva, lo que implica explorar nuevas formas de enseñanza y evaluación que se adapten al entorno virtual y promuevan un aprendizaje significativo. La perspectiva futura implica encontrar un equilibrio entre lo presencial y lo virtual en los procesos formativos. En cuanto a la docencia como teletrabajo se plantea la pregunta de si la docencia debe realizarse desde la casa o desde los espacios universitarios. Esta perspectiva futura implica reflexionar sobre la organización del trabajo docente y encontrar el enfoque que mejor se adapte a las necesidades de los educadores y los estudiantes, considerando factores como la disponibilidad de recursos, la calidad de la conexión a Internet y la infraestructura de las instituciones educativas.

En el caso del sector salud se percibe que fruto de la emergencia sanitaria la telemedicina se ha establecido como práctica y modalidad de atención. No obstante, se entiende que es fundamental velar por el cumplimiento ético en su implementación, al mismo tiempo que se debe garantizar la protección del trabajo médico en este entorno. Esto implica proporcionar a los profesionales de la salud los espacios adecuados, un salario justo y la capacitación necesaria para desempeñarse de manera eficaz en el ámbito virtual. La perspectiva futura de la telemedicina supone aprender de la experiencia adquirida durante la pandemia y utilizarla para mejorar la práctica.

En el sector estatal, se entiende que para asegurar una implementación efectiva del teletrabajo es necesario avanzar en una reglamentación específica, al mismo tiempo que para garantizar su efectividad es importante contar con herramientas de evaluación continua.

Por último, en el sector TIC se considera que la infraestructura tecnológica del país y las perspectivas actuales son favorables para la implementación y extensión de las modalidades de trabajo remoto.

## 6. Conclusiones

Los resultados obtenidos y el análisis realizado han dejado elementos a destacar sobre la experiencia del teletrabajo en Uruguay en la emergencia sanitaria por el COVID-19. Las dimensiones que se presentan se basan en las experiencias narradas por los actores que participaron de las instancias de foros de discusión y entrevistas. Estas dimensiones, a su vez, pueden tener algunas diferencias según se analice el teletrabajo en su forma “clásica” o aquella implementada durante la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19, y de igual modo, según el sector de actividad en que se implemente. A continuación, se desarrollan para cada una de esas dimensiones los aspectos más sobresalientes del análisis en torno al tema, como un punto de partida, incluso, para futuros abordajes y reflexiones.

En primer lugar, es posible considerar que esta modalidad de trabajo implica diferencias según cómo se implemente. En este sentido, se entiende que el teletrabajo por definición implica el acuerdo entre las partes de llevar adelante la actividad de manera remota, contando con los medios adecuados, definiendo las formas de organizar el trabajo, revisar la producción y el desempeño, y atender a la prevención de los riesgos (sobre todo ergonómicos y psicosociales) implicados.

Teniendo en cuenta lo anterior, una primera distinción necesaria tiene que ver con la experiencia reciente, donde las medidas sanitarias tomadas ante la pandemia por COVID-19 implicaron en muchos sectores de actividad el teletrabajo compulsivo, que se caracterizó como trabajo excepcional remoto obligatorio, implementado de manera repentina e imprevista tanto para trabajadores como para empresas u organizaciones. Técnicamente el teletrabajo implementado de manera acordada, fuera del marco de medidas sanitarias excepcionales, se diferencia de esta modalidad súbita y compulsiva ante la pandemia de COVID-19, tanto en las competencias singulares requeridas, así como en las condiciones en las que se implementó y en las consecuencias para quienes lo realizaron en este marco. Existe acuerdo en la necesidad de esta distinción en la implementación en ambos contextos entre los diferentes actores (técnicos internacionales, técnicos nacionales, referentes sindicales, asesores empresariales, entre otros).

En el caso del sector de la educación, por ejemplo, en Uruguay la implementación del teletrabajo supuso en gran medida el cuidado del derecho a la educación por medio del uso de plataformas digitales. En contexto de pandemia, implicó la rápida autoformación docente en el uso y gestión de plataformas digitales, la replanificación de los cursos, el desarrollo de recursos educativos, la diversificación de estrategias de enseñanza, evaluación y comunicación, la reorganización (en algunos casos) del currículo universitario, la flexibilización normativa para atender diversidad de situaciones del estudiantado. Posteriormente, implicó el inicio de un proceso de reflexividad pedagógica institucional y de la formación de grado y posgrado, sobre todo para el ámbito terciario.

En el caso de la industria del software, el teletrabajo era una modalidad ya implementada antes de las medidas de emergencia sanitaria. Si bien no era una práctica novedosa, a partir del año 2020 se expandió, tanto en empresas que lo implementaban anteriormente, como en otras que se vieron forzadas a implementarlo debido a las circunstancias. Esto generó diferentes desafíos en términos de gestión humana y de adaptación de los procesos productivos. En este sentido, se han identificado tensiones entre los aspectos de conciliación entre la vida personal y laboral, los espacios de trabajo, la comunicación y coordinación entre los equipos, así como la medición del desempeño y la seguridad de la información.

En el ámbito de la telemedicina, el teletrabajo se volvió fundamental durante la pandemia para garantizar la atención médica a distancia. Esto implicó el desarrollo de herramientas tecnológicas para la comunicación entre pacientes y profesionales de la salud, así como el establecimiento de protocolos y procedimientos para la atención remota. La implementación de la telemedicina ha presentado desafíos en términos de acceso a la tecnología, capacitación del personal médico, protección de datos y confidencialidad, y la adaptación de los procesos de atención y diagnóstico.

En el sector estatal, la implementación del teletrabajo también ha tenido particularidades. Por un lado, se ha buscado asegurar la continuidad de los servicios públicos en un contexto de restricciones sanitarias. Por otro lado, se ha enfrentado el desafío de coordinar y gestionar equipos de trabajo a distancia, garantizar la seguridad de la información y los sistemas, y mantener la comunicación fluida entre los diferentes niveles de la administración pública.

Es relevante destacar que, antes de la pandemia, Uruguay no contaba con una regulación específica para el teletrabajo. Sin embargo, durante el transcurso de la emergencia sanitaria, se logró consenso en el parlamento para abordar esta temática y se presentó un proyecto de ley que se aprobó, la Ley 19.978 y el decreto reglamentario 86/022.

La Ley 19.978 establece los principios fundamentales que deben regir el teletrabajo en Uruguay. Entre ellos se encuentran la voluntariedad, reversibilidad, igualdad, no discriminación y fomento del empleo. Asimismo, se establecen disposiciones específicas en

cuanto a la jornada laboral, los derechos y obligaciones de las partes, la compensación de gastos, la protección de datos y la seguridad y salud en el trabajo. No obstante, se pudo constatar que, al ser una primera ley, hay muchos elementos que son cuestionados por juristas, sobre todo los que tienen que ver con la regulación de la jornada laboral, la inspección relacionada a las condiciones y medio ambiente de trabajo, las horas extras trabajadas y las relaciones contractuales que podrían significar precarizaciones si no se adoptan medidas para atender estas consideraciones.

La reglamentación del teletrabajo en Uruguay ha generado un marco jurídico que busca proteger los derechos de los trabajadores y establecer condiciones equitativas para esta modalidad laboral. Sin embargo, también ha planteado desafíos en cuanto a su implementación y supervisión, así como la necesidad de adaptarse a las particularidades de cada sector y empresa.

El teletrabajo, al igual que cualquier modalidad de trabajo, conlleva riesgos psicosociales. Durante la pandemia, el teletrabajo compulsivo presentó desafíos adicionales, como la falta de condiciones adecuadas en el hogar y la necesidad de equilibrar el trabajo con otras responsabilidades. Existen riesgos comunes a todas las formas de trabajo, como el estrés y el síndrome de “burnout”, así como riesgos específicos del teletrabajo, como largas jornadas laborales y dificultades para establecer límites entre el trabajo y la vida personal. Es importante abordar estos riesgos y promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, incluyendo el derecho a la desconexión.

Para finalizar, el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral relevante en Uruguay, con implicaciones tanto positivas como desafiantes. Si bien la emergencia sanitaria aceleró su adopción de forma compulsiva, es importante aprovechar esta experiencia para reflexionar sobre su implementación a largo plazo. El teletrabajo ofrece flexibilidad y oportunidades, pero también conlleva riesgos psicosociales que deben abordarse de manera efectiva. Es necesario promover una cultura organizativa que valore el bienestar de los trabajadores, fomente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y proporcione herramientas para la gestión del teletrabajo de manera saludable. Además, es fundamental seguir revisando y mejorando la legislación y los mecanismos de control para garantizar condiciones laborales justas y proteger los derechos de los trabajadores. Con un enfoque integral, el teletrabajo puede contribuir al desarrollo laboral y social de Uruguay, impulsando la productividad y la conciliación de vida laboral y personal en un entorno cambiante y globalizado.

## REFERENCIAS

Berberat, S., Rosat, D., & Kouadio, A. (2021). *What motivates people to telework? Exploratory study in a post-confinement context* (N.º arXiv:2110.03399). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.03399>

- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. OECD. <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á., & Oteiza, I. (2021). Working from Home: Is Our Housing Ready? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7329. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147329>
- Forero Velasco, L. S., Rodríguez Revilla, P. E., Ruiz Rodríguez, L. V., Saavedra-Robinson, L. A., & Palencia-Sánchez, F. (2021). *El teletrabajo y el trabajo en casa en tiempos de pandemia y sus implicaciones en la salud y la productividad: Una revisión narrativa de la literatura (Teleworking and Working at Home in Times of Pandemic and Its Implications for Health and Productivity: A Narrative Review of the Literature)* (SSRN Scholarly Paper N.º 3831621). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3831621>
- Gallardo, R., & Whitacre, B. (2018). 21st century economic development: Telework and its impact on local income. *Regional Science Policy & Practice*, 10(2), 103-123. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12117>
- Juárez Ríos, M. A., Gómez Lemus, T. de J., Gómez Uscanga, A. P., Prieto Uscanga, M., & López Ostría, M. T. (2021). Teletrabajo y productividad en trabajadores del conocimiento. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 8(16). Recuperado de <http://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/239>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa: Síntesis conceptual. *IIPSI*, 9(1), 123-146. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)
- Miranda Benavides, K., Prendas Aguilar, G., & Miranda Benavides, Y. (2021). El Teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 9(1), 20-20. <https://doi.org/10.15359/rnh.9-1.1>

- Mouratidis, K., & Papagiannakis, A. (2021). COVID-19, internet, and mobility: The rise of telework, telehealth, e-learning, and e-shopping. *Sustainable Cities and Society*, 74, 103182. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103182>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Pérez del Castillo, M., Lasarte, F y Demarco, C (2021) *Teletrabajo en Uruguay. Análisis de la ley N° 19.978*. Fundación Cultura Universitaria.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Dóry, T., & Varkulevičiūtė, K. (2021). *Does Telework Work? Gauging Challenges of Telecommuting to Adapt to a “New Normal”*. <https://repository.mruni.eu/handle/007/18064>
- Sandall, H. y Mourao, L. (2020). Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório. En O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19. Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia. Volumen 1. Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19. Organizadora Queiroga, F. Porto Alegre, Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho - SBPOT y ARTMED.
- Santos, S., & Antúnez, M. (2020). *Nuevas modalidades del teletrabajo en Uruguay. Trabajo a distancia, Teletrabajo y Smart working. Soc. Silvia Santos Ec. Micaela Antúnez-PDF Descargar libre*. <https://docplayer.es/203438139-Nuevas-modalidades-de-trabajo-en-uruguay-trabajo-a-distancia-teletrabajo-y-smart-working-soc-silvia-santos-ec-micaela-antunez.html>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.
- Uresha, K. I. (2020). Influence of Telecommuting on Work-life Balance and Employee Happiness: An Empirical Study of Sri Lankan Employees. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, 15(3), 2234-2243. <https://journals.techmindresearch.com/index.php/ijme/article/view/1169>
- Uruguay (2021, agosto 20) Ley N° 19.978 Aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19978-2021>
- Uruguay (2022, marzo 17) Decreto N° 86/022 Reglamentación de la ley 19.978 relativa al teletrabajo. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/86-2022>



Wittke, T., Fagundez D'Anello, D., Ottado, D., González, F., Silberstein, R. (2021). *El teletrabajo en Uruguay en la Pandemia de Covid-19: Subjetividad y Trabajo Inmaterial*. En Mundo del Trabajo y las Organizaciones en Transformación: Desafíos Sociales, Políticos y Éticos (Vol. 1, pp. 333-357). Aletheya. [https://www.academia.edu/70326408/Art%C3%ADculo\\_Teletrabajo\\_en\\_Uruguay\\_en\\_la\\_Pandemia\\_del\\_COVID\\_19\\_Subjetividad\\_y\\_Trabajo\\_Inmaterial](https://www.academia.edu/70326408/Art%C3%ADculo_Teletrabajo_en_Uruguay_en_la_Pandemia_del_COVID_19_Subjetividad_y_Trabajo_Inmaterial)

# IMPACTOS LABORALES Y SOCIALES DE LA CRISIS DEL COVID-19 EN LAS MUJERES LATINOAMERICANAS DEL SUR GLOBAL

**Virgen Cáceres- Cruz**

virgen.caceres@upr.edu

Universidad de Puerto Rico; Puerto Rico

**Tania García- Ramos**

tania.garcia@upr.edu

Universidad de Puerto Rico; Puerto Rico

**Alexandra Pabón Gómez**

alexandra.pabon@upr.edu

Universidad de Puerto Rico; Puerto Rico

**José Ayala Cruz**

jose.ayala17@upr.edu

Universidad de Puerto Rico; Puerto Rico

**Tatiana Solano Quitian**

tatiana.solano@upr.edu

Universidad de Puerto Rico; Puerto Rico

**Darlene Carrero**

darlene.carrero@upr.edu

Universidad de Puerto Rico; Puerto Rico

## 1. Introducción

Tras la Organización Mundial de la Salud anunciar que el COVID-19 era una pandemia, (Organización Panamericana de la Salud, 2020), se produjeron múltiples crisis que incidieron en la vida humana. Estas crisis fueron en el ámbito de la salud, seguridad, sistema educativo, médica, trabajo, entre otras. La crisis es un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o situación, o en la manera en que estos son experimentados (RAE, 2023).

La crisis generada tras la irrupción del COVID-19 fue utilizada por el capitalismo y sus representantes de Estado para implantar políticas más regresivas y excluyentes (Orozco, 2020). Mediante algunas, como la reducción de derechos laborales y prohibición de reuniones, los objetivos distributivos de la población se subordinaron a las metas de crecimiento y liberación de la economía (Svampa, 2021). Algunas políticas autoritarias y neoliberales afectaron a sectores sociales vulnerabilizados (Lustig & Tomassi, 2020) como las mujeres. Estas poblaciones se afectaron por despidos y reducción de ingresos, prohibición de reuniones familiares, entre otras.

En algunos países como Puerto Rico (Ayuda Legal Puerto Rico, 2023) y Colombia (Pineda, 2021), los gobiernos no proveyeron servicios, medicamentos y recursos necesarios a la población como tampoco los protocolos y procedimientos de salud y seguridad apropiados para cada industria. Por el contrario, optaron por ceder a las presiones de sectores empresariales para que se “flexibilizara” lo implantado. Además, articularon una matriz de dominación en la que instalaron lógicas patriarcales, clasistas, racistas y heteronormativas (Cubillos, 2015).

Como regla general y con el transcurso de los meses, la vida humana pasó a un segundo plano, frente a los intereses económicos. Tras la irrupción de la pandemia se produjeron transformaciones drásticas en la vida cotidiana de las personas (Díaz-Heredia, et al., 2020), en particular para las que ya se encontraban en situación de precariedad y cuyas vivencias fueron silenciadas. Factores políticos, económicos y sociales mediaron en la complejidad, desarrollo y atención de la pandemia afectando a los grupos sociales más vulnerables.

La crisis tras la pandemia del COVID-19 puso de manifiesto las profundas desigualdades estructurales económicas y sociales en la mayoría de países occidentales modernos (Rojas-Navarro, et al., 2021); así como las sistémicas, regionales y globales, en diversas zonas del mundo (Caetano & Pose, 2021).

Además de los ejes estructurales y sistémicos, algunos factores diferenciales contribuyeron a generar mayores impactos (Rojas-Navarro, et al., 2021). Estos ejes incluyeron el género, la edad, la raza, la etnia, la clase, la sexualidad, el país y territorio en que las personas habitaban. La interacción de estos ejes y sistemas de poder han producido diferenciaciones en la manera en que personas han vivido la opresión (Cubillos, 2015).

Esta situación de desigualdad estructural, sistémica y global, unida a las medidas que tomaron los gobiernos y patronos; así como las intersecciones de género, crearon el contexto para que se exacerbaban las consecuencias negativas sobre las mujeres en particular en el Sur global. Estas consecuencias incluyeron sus condiciones de vida, trabajos, derechos y salud. También la intersección del género trajo situaciones de desigualdad, discriminación y exclusión que incidieron en los trabajos productivos y reproductivos y en los reenumerados y no reenumerados de las mujeres.

Estos trabajos se producen y reproducen en los ámbitos público-privado, los cuales son espacios interconectados, no separados, como usualmente se plantea. Existen procesos que interaccionan sobre todo en contextos de crisis en los que el hogar se convierte en un taller de trabajo. Esto resulta evidente en las vidas de las mujeres, sobre todo en aquellas que viven en situaciones de precariedad (Moraga & Bachiller, 2014).

El trabajo reproductivo, biológico y social, que históricamente han realizado las mujeres, ha sido invisibilizado, no reconocido ni remunerado. Aunque con conflictos y resistencias, estas labores han sobrevivido en sus variantes históricas a las diferentes formas de control y explotación del trabajo, fundamentados en las clasificaciones de raza, identidad racial, interserxualidad y género de la población mundial (Quijano, 2014). En América del Sur, Central y el Caribe, como en otros países del Sur global, la división del trabajo se estableció inter seccionada con la radicalización y generización, lo que ha sido fundamental en la organización de las relaciones laborales y sociales (Cubillos, 2015).

Aunque el tema de la precariedad laboral comenzó a tomar auge a finales del siglo XX y principios del XXI vinculándose con los países desarrollados y las clases medias (Moraga & Bachiller, 2014); al trazar la historicidad de la colonialidad del poder en América, pueden observarse diversas formas de control y de explotación del trabajo y de control de la producción-apropiación-distribución de productos basada en el género, la raza y la identidad racial e intersexualidad. Estas diversas formas de trabajo de explotación han existido en diversos espacios-tiempos articuladas al capital y el mercado (Quijano, 2014).

Existan procesos de intercambio, producción e interacción entre ‘los mundos público-privado’, a menudo subsumidos bajo la lógica del capital/salario y explotación. Estos procesos permiten comprender la relación entre el trabajo remunerado y el no remunerado, formal e informal; así como las diversas formas en que se expresa la precariedad laboral. De acuerdo con algunos autores (Macías et al., 2023) la precariedad laboral es el proceso histórico y multidimensional que se caracteriza por la ampliación insuficiente de absorción de trabajo no asalariado vinculado a la subsistencia o pobreza. También, incluye algunas formas de ocupaciones en la informalidad y de trabajo por cuenta propia, pobres retribuciones, inestabilidad laboral, aumento de inseguridad, pocas oportunidades de desarrollo profesional, de permanencia en el empleo, participación en la toma de decisiones, disminución de la cobertura de la producción social, retroceso en la negociación colectiva y pérdida de derechos laborales.

Además de la precariedad laboral, la crisis generada por la pandemia del COVID ha tenido consecuencias profundas en las mujeres de América Latina. Gálvez & Rodríguez (2013) puntualizaron tres patrones que ponen de manifiesto algunos efectos de las crisis que operan en perjuicio de las mujeres. Primero, ocurre una intensificación del trabajo, del trabajo remunerado y, sobre todo, el no remunerado. Segundo, el empleo masculino tiende a recuperarse antes que el femenino y éste último se precariza más que

cuando se inicia la crisis. Tercero, usualmente luego de la crisis existen retrocesos en los avances de la equidad obtenidos de periodos anteriores, en lo relativo a la regulación, las políticas de igualdad y las reglas de juego en general.

Si bien coincidimos con Gálvez & Rodríguez (2013) en relación a los patrones que operan en menoscabo de las mujeres; planteamos que la crisis generada tras el COVID-19 es una compleja que rebasa lo económico, los derechos sociales, laborales y de trabajo. Esta también tiene efectos perjudiciales en la subjetividad y la salud física y mental de las mujeres.

En el siguiente artículo describiremos y examinaremos algunos impactos laborales y sociales de dicha crisis en las mujeres de países de América Latina desde un enfoque de género y feminista. El estudio de las crisis aceleradas por la pandemia, desde este enfoque, permite analizar y complejizar los efectos diferenciados sobre mujeres del Sur global; conocer las consecuencias, implicaciones e impactos y cuestionar el paradigma macroeconómico ortodoxo predominante en la ciencia económica y en la sociedad (Gálvez & Rodríguez, 2013); así como reflexionar sobre las crisis y los géneros.

En este artículo partimos de la premisa que, si bien la atención de la crisis pandémica durante el periodo del confinamiento, no fue apropiada en muchos países; la exacerbación de la crisis estuvo mediada por factores estructurales e institucionales como: las políticas públicas, la informalización del empleo, los cambios de la normatividad, reglamentación, y la contratación. De igual forma, entendemos que el peso de la crisis recayó de forma principal en mujeres trabajadoras, asalariadas y no asalariadas; sobre todo aquellas empobrecidas, racializadas e inmigrantes.

Este tema es central para la psicología del trabajo y las organizaciones (PTO) mediante la comprensión de transformaciones en el mundo del trabajo durante la pandemia y sus consecuencias sociales, impactando las vidas de las personas trabajadoras en particular a las mujeres. Este artículo forma parte de una investigación más amplia en la que estudiamos el impacto de la crisis generada por el COVID-19 en las mujeres del Sur global durante el periodo de cuarentena o *lock down*. Presentamos los aportes referentes a una muestra de 17 artículos de América Latina que abordan el tema; así como otras referencias académicas. Para propósito de este artículo, el Sur global se define como “un sur epistémico, que incluye las poblaciones y grupos sociales que sufren las injusticias sistémicas del capitalismo, colonialismo y el patriarcado” (Sousa Santos, 2015, 4m19s).

A continuación, exponemos a modo de síntesis los hallazgos sobre el impacto del COVID-19 en mujeres trabajadoras en el Sur global de las siguientes categorías: 1) precariedad laboral/ pérdida de trabajo; 2) organización, intensificación del trabajo; 3) pérdida de derechos laborales; 4) intensificación del trabajo reproductivo, doméstico o de cuidados; 5) salud física; salud mental/subjetividad; 6) pérdida de recursos económicos y pérdida de derechos sociales. Para facilitar la exposición, agrupamos los hallazgos y discusión

en dos grandes dimensiones: 1. Precariedad laboral/ pérdida de trabajo, organización, y pérdida de derechos (laborales, recursos económicos y sociales) de las mujeres; 2. Intensificación del trabajo remunerado y no remunerado de las mujeres y sus vínculos con la salud física, salud mental y la subjetividad. A modo general, analizaremos y reflexionaremos sobre las similitudes y diferencias de la crisis generada por el COVID-19 en estos países. Finalizamos con conclusiones y recomendaciones del artículo tomando en cuenta los estudios revisados.

## **2. Impactos de la crisis en las mujeres en países de América Latina**

### **2.1 Organización del trabajo, precariedad laboral y pérdida de derechos (laborales, y sociales), y de recursos económicos de las mujeres**

La pandemia del COVID-19 generó transformaciones en la cotidianidad a nivel mundial. Una de estas fue la transición de empleos del espacio presencial al virtual promoviendo un distanciamiento físico. Estas transformaciones implicaron que las personas trabajadoras invirtieran mayor tiempo en el espacio privado de su residencia. Estos cambios en la organización del trabajo implicaron que actividades productivas, la educación y la obtención de servicios se emplearan principalmente en modalidad remota; y que las actividades que no se pudieran llevar a cabo de esta forma, estuvieran forzadas a pausar o cesar. Por tanto, aumentó la precariedad laboral en varios sectores como restaurantes, sobre todo durante los primeros meses del confinamiento.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) informó que, durante la cuarentena por COVID, en América Latina, más mujeres que hombres se afectaron debido a su participación en el sector informal de la economía (CEPAL, 2020). En un panel en el que participaron varias autorías, Batthyány según se cita en CLACSO TV (2021), indicó que la OIT mostró preocupación porque más de la mitad de las mujeres se ubicaron en empleos que se clasificaban de baja productividad informal durante la pandemia. Es importante destacar que el 73 % de las mujeres de América Latina y el Caribe estaban vinculadas a trabajos en sectores de salud, cuidados o asistencia social. Esta autora añadió que la brecha laboral continúa en aproximadamente un 30 % con respecto a los ingresos masculinos y femeninos (CLACSO TV, 2021). La desocupación, el desempleo de las mujeres y la dificultad para avanzar en las trayectorias laborales, por la problemática del cuidado de otras personas, es un asunto preocupante (CLACSO TV, 2021).

La pandemia aumentó el trabajo de cuidados en América Latina (Malver-Fonseca et al., 2021). Las mujeres que trabajaban en sectores de trabajo esencial y doméstico experimentaron incrementos significativos en sus jornadas laborales, sin mejoras en sus condiciones socioeconómicas. Estas autorías argumentaron que algunas trabajadoras dejaron de recibir sus salarios, otras perdieron el trabajo y quienes eran independientes no recibieron ingresos. La pérdida de trabajo se generó por las medidas de aislamiento de

la pandemia. Las mujeres que realizaban trabajo informal no tuvieron mecanismos de seguridad social ni desempleo agravando su situación económica. Los trabajos informales crearon una dependencia económica de la pareja, además de la escasa participación de las mujeres en el mercado laboral por lo que se ha retrocedido diez años los avances alcanzados en materia de equidad.

Socolovsky según se cita en CLACSO TV (2021) planteó que, en Argentina, las mujeres se encontraban sobrerrepresentadas en los sectores informales y su participación fue menor en el trabajo asalariado. Por tanto, existió una problemática de generación de ingresos propios, subocupación con niveles bajos de ingresos, la imposibilidad de acumular retiro y seguridad social. Esta precariedad laboral ha tenido efectos a corto y largo plazo ya que afecta el proceso de recuperación del empleo. Esta autora señaló que, en momentos de crisis, es normal que en ese país se recorten los fondos y servicios destinados a la salud de niños/as, personas adultas mayores, el cuidado de las personas con discapacidad, la asistencia social y los trabajos de bajos ingresos. Esto afecta no solo el trabajo de las mujeres, también incidió en los servicios destinados a otros sectores vulnerabilizados. De acuerdo a esta autoría, que el trabajo de cuidados se vea como el destino natural de las mujeres, incide en la precariedad laboral de estas y la reducción de los servicios estatales. Otros factores que también se relacionan con la precariedad laboral de las mujeres y la reducción de los servicios estatales son: la falta de formalización, jerarquización en los niveles de empleo y la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado. La pandemia ha servido para constatar que el modo de incorporación de las mujeres y las diversidades al mundo del trabajo ha sido la desigualdad y la exclusión (CLACSO TV, 2021).

En Chile, usualmente las mujeres que se inactivaron del espacio laboral durante la pandemia, tenían hijos/as menores y una pareja de la cual dependían económicamente (Rivera & Castro, 2021). Esto es importante ya que se plantea que la pandemia tuvo mayores repercusiones en las mujeres que en los hombres debido a la interrupción de las carreras laborales de las primeras. Estas autorías encontraron que, en Chile, de igual forma, los hombres tuvieron una pérdida menor de empleos e, incluso, retornaron más rápido al mercado laboral que las mujeres. Lo mismo ocurrió en México en la reincorporación al trabajo al comienzo de la reactivación económica (Carnes & Valenciano, 2022). Para el país chileno, esto implicó que los índices de reinserción de las mujeres en el mercado laboral disminuyeran a los niveles en los que se encontraba diez años antes (Rivera & Castro, 2021).

Otro asunto que incidió en la pérdida del empleo de las mujeres en México fue el nivel educativo. Carnes & Valenciano (2022) encontraron que el grado de escolaridad fue un determinante principal para que las mujeres permanecieran en el mercado laboral durante la pandemia. Es decir, que el nivel educativo de las mujeres mexicanas sirvió de protección para que estas permanecieran trabajando. Sin embargo, en Chile, aunque las mujeres profesionales tuvieron ventajas sobre las no profesionales, esto no garantizó

que sus condiciones de trabajo fueran justas (Undurraga & Gunnarsson, 2021). Según Díaz-Heredia y coautorías (2020), en Colombia, y el resto de América Latina, las mujeres han predominado en las ocupaciones de ventas directas y de servicios “no esenciales”, como los sectores del cuidado personal, la restauración, la hostelería y el trabajo doméstico. Durante la pandemia, esto operó en su contra ya que estos trabajos no podían realizarse de forma remota sino de manera presencial.

Para Pineda según se cita en CLACSO TV (2021), el sistema de salud en Colombia es un contexto de cuidado profesionalizado e institucionalizado. Sin embargo, durante la pandemia, se develaron grandes restricciones para atender el cuidado de la vida. Este sector es ocupado principalmente por mujeres, en un 80 %. De ese 80%, la mitad son auxiliares de enfermería y enfermeras. Las condiciones laborales del personal de salud son en un 40 % informales, a pesar de que es un campo profesional e institucionalizado. Esto debido a la normatividad de la intermediación laboral que existe en el sector y por las cadenas de valor del servicio de salud, que la subcontratación permite. Esto hace que prestadoras de salud tengan protección sociales insuficientes y no equitativas. La situación anterior fue visible cuando las enfermeras renunciaron a sus trabajos porque no se le garantizó una protección a su salud. Esas contradicciones hicieron que colapsara el sector de la salud.

Con respecto a la informalidad, los trabajos de Díaz Heredia et al. (2020) indicaron que en Colombia (3) tres de cada diez mujeres de 15 años de edad o más no contaba con un ingreso propio, en contraste con los hombres. Para los hombres la relación fue de uno de cada diez para el mismo rango de edad. El índice de “feminidad” de la pobreza revela que por cada 100 hombres pobres hay 118 mujeres en esta condición. Estas autorías indicaron que las mujeres no encontraban vías alternas para generar los recursos y dinero para contribuir al hogar; aspectos que han reforzado la pobreza y la situación de desigualdad e inequidad de las mujeres cabeza de familia. Este asunto se agudizó en algunos casos con la pérdida de trabajo y, por tanto, generó mayor disparidad y disminución del poder adquisitivo de las mujeres generando crisis financieras importantes. Otro de los sectores en el que las mujeres generaron ingresos fue el trabajado doméstico. Sin embargo, estas no contaron con las garantías laborales mínimas ni se consideraron sus necesidades específicas. En Colombia, el 94 % de las personas que se dedica al empleo doméstico son mujeres.

Pineda según se cita en CLACSO TV (2021) realizó un estudio de 25 empresas en Colombia. Como parte de su investigación, concluyó que, si bien las empresas formales se han incorporado durante los últimos cinco años en ese país, la equidad de género apenas ha sido abordado en particular las empresas informales medianas y pequeñas. Esta autoría señaló que la situación de informalidad, precariedad laboral y de detente a la equidad de género en estas compañías se debe a arreglos de contratación y normatividad establecidos por el Estado para restringir la participación de las mujeres. Esto hace que



las empresas más pequeñas queden subordinadas a las grandes y se caractericen por la desigualdad estructural y de género.

En México, la pandemia del COVID-19 generó pérdida de trabajo, producto del cese de ofrecimiento de servicios. Otro factor que incidió en la reducción de la participación laboral de las mujeres, fue su rol de cuidadoras. Tradicionalmente la mujer es vista como la cuidadora principal del hogar (el espacio privado), mientras que el hombre se le visualiza como el proveedor (el espacio público) (Carnes & Valenciano, 2022).

El modelo tradicional del reparto de roles ha llevado a que las mujeres sean las encargadas principales de menores, enfermos y adultos mayores, y, además, que se le atribuya la ejecución de las tareas y mantenimiento del hogar. Por esta razón, dada la intensificación del trabajo del hogar y el cuidado tras la pandemia del COVID-19, muchas mujeres perdieron su trabajo o decidieron dejarlo para cuidar a sus familias (Vargas-Huicochea et al., 2022).

Otros autores (Carnes & Valenciano, 2022) encontraron que en México la segunda razón que expusieron las mujeres para no trabajar asalariadamente era la carencia de un cuidador para las personas que se hacía cargo. Tras la pandemia del COVID-19, la existencia de un menor dependiente en la composición familiar, redujo la probabilidad de que las mujeres trabajaran de forma asalariada. Mientras que, por el contrario, para los hombres esto implicó un aumento de su participación laboral.

Una de las consecuencias más importantes de esta crisis fue la pérdida de derechos laborales. En referencia a Argentina, Díaz según se cita en CLACSO TV (2021) indicó que los debates no pueden remitirse solo a las normativas, puesto que hay políticas públicas, propuestas y las dinámicas del propio sistema que reproducen desigualdades sino se interviene. Por tanto, los efectos de la pandemia no pueden comprenderse excluyendo estas dinámicas. A pesar de las leyes marcos, por ejemplo, de contrato de trabajo; existen dudas con respecto a estas puesto que parten de una alegada “neutralidad” del género de varón. Es decir, que no contemplan que las leyes tengan efectos desiguales en mujeres y hombres. También en los capítulos de responsabilidad familiar de dichos estatutos, solo aparecen las mujeres vinculadas a los temas de cuidado, lo que implicaría una aceptación social de estas como responsables exclusivas de este trabajo.

En Colombia, según otros autores (Díaz-Heredia et al., 2020) también hubo pérdida de derechos laborales en las mujeres. Estas autorías se fundamentaron en el estudio de Herrera-Idárraga y Tribín, quienes señalaron que la pandemia ha propiciado un fenómeno denominado “recesión femenina”. Dicha situación ha evidenciado la pérdida de los avances, tras los meses transcurridos de la pandemia, puesto que las mujeres tuvieron menor participación en el mercado laboral. Se ha generado el efecto de escalera descendente, caracterizada por una disminución de salarios. Las trabajadoras que tenían empleos formales tuvieron que moverse a los de tipo informal; las que tenían empleos

informales los perdieron y las que se encontraban desempleadas debieron asumir mayores cargas de trabajo al interior del hogar.

En Puerto Rico, algunas instituciones de asistencia legal (Ayuda legal, Inc., 2020) encontraron que durante la pandemia ha habido pérdida de derechos importantes en la salud y seguridad del empleado. Así, por ejemplo, Ayuda Legal ha denunciado que, a pesar de la existencia de algunas licencias regulares y especiales, creadas mediante legislación federal; algunos patronos presionaron a las trabajadoras para que se presentaran a trabajar sin que existieran las condiciones necesarias para proteger su salud. Al desconocer los derechos que les asisten, muchas mujeres, se vieron obligadas a renunciar, solicitar una licencia sin sueldo por miedo a contagiar a sus familiares o para atender a los/las enfermos/as. Esto a su vez ha tenido repercusiones en los recursos económicos y en el tiempo de cotización del retiro.

Para poder desarrollarse en autonomía, igualdad y libertad y disfrutar de una vida digna, las mujeres necesitan ejercer los derechos que les permiten unas condiciones socioeconómicas suficientes y el acceso a bienes necesarios. Sin embargo, varios sectores en América Latina nunca han tenido acceso a estas condiciones. La pandemia por COVID-19 ha revelado, amplificado y exacerbado las desigualdades sociales y económicas. La crisis sanitaria desencadenó crisis económicas, sociales y de derechos humanos.

En el texto de Díaz-Heredia et al. (2020) se plantea que, durante el periodo de cierre, los trabajos informales crearon una dependencia económica de la pareja, además de la escasa participación de las mujeres en el mercado laboral. La falta de servicios de cuidado ofrecidos por el Estado obligó a las mujeres a participar en el mercado laboral para buscar alternativas para el cuidado de sus hijos con parientes o amigos cercanos. Como resultado del aislamiento social, se ha reportado un aumento de casos de violencia de género dentro de los hogares en muchos países de la región (CLACSO TV, 2020; Díaz-Heredia et al., 2020; Fernós et al., 2020; Laureano, 2020; Malaver-Fonseca, et al., 2021; Rojas-Navarro et al., 2021; Undurraga & Gunnarsson, 2021)

## **2.2 Intensificación del trabajo remunerado y el no remunerado de las mujeres y sus vinculaciones con la salud física, mental y la subjetividad**

En América Latina, en especial Colombia, las mujeres se han afectado por la sobrecarga de trabajo y la multiplicidad de roles que han tenido que asumir como consecuencia de la pandemia (Díaz-Heredia, et al., 2020). Estas autorías plantearon que, durante la pandemia del COVID-19, las mujeres enfrentaron un aumento en la carga del trabajo reproductivo no remunerado. El modelo patriarcal tradicional promueve el rol y quehacer de la mujer en el espacio privado y su protagonismo en las funciones domésticas, mientras que a los hombres se les atribuye el rol de proveedores y del espacio público. De forma que las responsabilidades domésticas son atribuidas principalmente a las mujeres, aunque cuenten con cargas laborales iguales o mayores a los hombres.

Tras la pandemia, en Brasil se cerraron las guarderías, suspendieron las clases y hubo despidos del personal doméstico, de cuidado y niñeras (Da Costa et al. 2020). Con esta situación, se intensificaron las responsabilidades de las mujeres acentuándose su rol como encargadas principales de la crianza, las tareas del hogar y el cuidado, independientemente de la posible carga laboral asalariada (Mazzei, 2021; Mazzei & Gouveia, 2020). En este país la cantidad de padres que se dedicaban a las labores domésticas y del cuidado fue baja, lo que generó conflictos en algunas parejas (Silva & Pérez, 2021).

Las mujeres experimentaron insatisfacción, ya que no lograron cumplir con las exigencias como les gustaría, e incluso, su desempeño laboral se afectó (Da Costa et al., 2020). Este conflicto que experimentaron, en cuanto a su trabajo y familia, fue mayor para jefas de familia y madres solteras, sobre todo las que tenían hijos pequeños. A pesar de esto, algunas entrevistadas con hijos, casadas o no, informaron una mayor satisfacción al poder estar con sus familias (Da Costa et al. 2020); lo que ilustra que la familia es algo importante de su construcción social como mujeres.

En Chile también hubo una distribución de trabajo desigual en relaciones de parejas heterosexuales (Silva & Pérez, 2021). Asimismo, las mujeres experimentaron **la triple jornada laboral**, lo que implicó la realización de labores remuneradas, el trabajo del cuidado y los quehaceres del hogar. Rojas-Navarro et. al. (2021) afirmaron que las cuarentenas prolongadas significaron una ruptura en las redes de cuidado familiares y de servicios públicos. Estas autorías argumentaron que, como resultado, las comunidades son cada vez menos capaces de cuidar de sí y de otros. De acuerdo con Undurraga y Gunnarsson (2021) el trabajo para las mujeres incrementó en un 35 % con la pandemia del COVID-19. Estas dedicaron desde media a ocho horas más que los hombres a realizar tareas domésticas y de cuidado (Streit et al., 2021).

En la investigación realizada en Chile, Rojas-Navarro y colegas (2021) indicaron que, siete (7) de cada 10 mujeres a cargo del cuidado de niños y niñas menores de 12 años, se encontraban trabajando asalariadamente. Es decir, la mayoría de las mujeres se enfrentó al reto de conciliar ambas actividades. Dado el cierre de los establecimientos educativos el 15 de marzo de 2020, las condiciones para conciliar dichas actividades se complejizaron y precarizaron, implicando el rediseño de la red de cuidados.

Algunos autores (Patiño et al., 2022) encontraron que en Ecuador, hombres y mujeres informaron que la pandemia había afectado su rendimiento académico y/o laboral. Otros estudios (Carnes & Valenciano, 2022; Vargas-Huicochea et al., 2022) plantearon que, tras la pandemia en México, muchas mujeres perdieron su trabajo o decidieron dejarlo debido a la intensificación del trabajo asalariado, doméstico y de cuidado de familiares. Estas plantearon que la distribución de roles de género se intensificó y las divisiones entre el espacio público y privado estuvieron difusas, principalmente para las mujeres, ya que el lugar de la residencia comenzó a percibirse como un espacio de trabajo (Vargas-Huicochea et al., 2022).

Debido al distanciamiento físico requerido, hubo una disminución de las redes de apoyo (familiares y amigos) y de las fuentes de apoyo externas como el personal doméstico, escuelas y centros de cuidado (Vargas-Huicochea et al., 2022). Al respecto, Carnes & Valenciano (2022) encontraron, en ese mismo país, que la segunda razón que expusieron las mujeres para no encontrarse trabajando asalariadamente, era la carencia de una persona cuidadora para las personas de las que se hacían cargo. Estas autorías añadieron que tras la pandemia del COVID-19, la existencia de un menor dependiente en la composición familiar, redujo la probabilidad de las mujeres de ser partícipes del mundo laboral, mientras que, por el contrario, para los hombres esto implicó un aumento de su participación (Carnes & Valenciano, 2022). Para otros (Vargas-Huicochea et al., 2022) estas cargas de trabajo, sumado al trabajo comunitario, vulnerabilizaron a las mujeres.

Otros estudios de Puerto Rico (Fernós et al., 2020; Laureano, 2020) también informaron la exacerbación de las divisiones de trabajo por género, debido al trabajo en la casa, las tareas domésticas y la atención de las necesidades de menores y adultos mayores. La invisibilización y la falta de reconocimiento de las tareas de cuidado, se hizo patente en su ausencia de consideración para cualificar para las ayudas económicas por concepto de trabajo.

Por otro lado, autorías plantearon que la población más afectada eran las mujeres (Malaver-Fonseca et al., 2021). En América Latina, las mujeres con altos ingresos dedicaron un total de 33 horas promedio a las tareas del hogar, mientras las mujeres con ingresos reducidos dedicaron un promedio de 46 horas. A pesar de que, en esta región, las mujeres han alcanzado niveles más altos de educación, las brechas de género siguen presentes. A nivel mundial el promedio semanal de horas que mujeres dedican a las labores domésticas es de 9 horas más que los hombres. A pesar de esto, América Latina se podría considerar la región más desigual, la situación se intensifica; poniendo en evidencia la colonialidad del poder/género.

La intensificación del trabajo, durante el periodo de pandemia, se vinculó a efectos de naturaleza física, mental y subjetiva. Esta última entendida como el “conjunto de instancias y procesos de producción de sentido, a través de las cuales los individuos y los colectivos sociales construyen y actúan sobre la realidad, a la vez que son constituidos como tales”. (Torres, 2000, p.8). En Brasil, las mujeres experimentaron desafíos para poder cumplir con las nuevas e intensificadas exigencias, reduciendo su tiempo, y experimentando tensión (Martins et al., 2020; Streit et al., 2021).

En Ecuador, Patiño et al. (2022) informaron que a pesar de que las mujeres dedicaban muchas más horas que los hombres al día a realizar actividades del hogar y del cuidado; estas consideraban que sus hogares había una repartición equitativa de estas labores. Esto es explicado por estas autorías como producto de un proceso de naturalización de los roles de género en el que la distribución desigual de las actividades domésticas y de cuidados no se percibe como explotación del trabajo de las mujeres; más bien se asocia

con el amor de madre, esposa, hija, cuidadora. En ese sentido, las mujeres debían gestionar o reprimir sus propios sentimientos de agotamiento, ansiedad y hartazgo para llevar a cabo estas labores asignadas socialmente a su rol de género.

En el imaginario subjetivo de las mujeres ecuatorianas, como en las de otros países, la maternidad es construida con nociones de sacrificio, como expresión de amor por la familia donde no hay espacio para reconocer el agotamiento. La subjetividad “involucra un conjunto de normas, valores, creencias, lenguajes y formas de aprehender el mundo, conscientes e inconscientes, cognitivas, emocionales, volitivas y eróticas, desde los cuales los sujetos elaboran su experiencia existencial y sus sentidos de vida” (Torres, 2000, p. 8). Sin embargo, la intensidad del trabajo doméstico y de cuidados durante los tiempos prolongados del encierro, ha llevado a mujeres a exponer sus sentimientos, malestares, miedos, entre otros.

Varias autorías identificaron, en las mujeres altos niveles de estrés, sentimientos de soledad, tensión, tristeza constante, insomnio, ira, miedo, preocupación, ansiedad, sentimiento de culpa, desmotivación, en Brasil (Streit et al., 2021); México (Vargas-Huicochea et al., 2022) y Chile (Undurraga & Gunnarsson, 2021). El cuidado de menores, el incremento de las labores domésticas, el trabajo remunerado, la culpa por no poder cumplir con las expectativas, la autoexigencia, el miedo a contagiarse, la falta de tiempo para el autocuidado, entre otros factores, tuvo implicaciones en la salud mental de las mujeres. Incluso, para relajarse, algunas recurrieron al consumo diario de bebidas alcohólicas en Brasil (Da Costa et al., 2020).

Rojas-Navarro et al. (2021) argumentaron que, por efecto de la pandemia del COVID-19, las mujeres se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad que otros perfiles. Al igual que en otros países, las mujeres en Chile fueron uno de los grupos más afectados por la crisis que se derivó de la irrupción del COVID-19. Estas autorías afirmaron que la disminución en el tiempo de las mujeres para sí mismas, como producto del tiempo dedicado al trabajo de cuidados y trabajo remunerado, impactó negativamente sus hábitos de alimentación, actividad física, calidad del sueño y el deseo sexual. También se encontró que había malestares en las mujeres que cuidaban niños y niñas, sin importar si trabajaban de forma remunerada. Además, identificaron miedos y angustias de las mujeres ante la incertidumbre por la emergencia sanitaria. En su investigación encontraron que las mujeres que hacían labores de cuidado declararon que sentían un miedo considerable a morir; quién cuidaría a sus hijos e hijas, u a otros adultos a su cargo, si se enfermaban; quién las reemplazaría en la función de cuidados si estaban ausentes, sea por enfermedad o muerte.

Laureano (2020) señaló que el proceso de confinamiento en las residencias, unido a la crisis económica severa, la desigualdad salarial, la pobreza y la escasez que ya enfrentaban las mujeres en Puerto Rico, jugó un rol en la violencia de género, vulnerabilizando aún más a esta población. Flores-Sequera (2020) encontró que, en Venezuela, tras el

cierre, el teletrabajo implicó para el profesorado, un aumento en la dedicación de tiempo de trabajo virtual con respecto al trabajo presencial y mayores niveles de estrés; lo que, junto a otros factores, predispuso la aparición o evolución de patologías psicológicas más severas. Contrario a Puerto Rico donde el trabajo de cuidados y doméstico no se ha reconocido de forma amplia (Fernós et al., 2020; Laureano, 2020), en diversos estudios (Díaz-Heredia, et al., 2020; Mazzei, 2021; Rojas-Navarro et al., 2021) autorías identificaron como efecto positivo, que el COVID-19 visibilizara las aportaciones de mujeres al sostenimiento de la vida; en particular cómo el trabajo de cuidados es necesario para la existencia y reproducción de las sociedades.

### **3. Conclusiones y recomendaciones**

La crisis tras la pandemia del COVID-19 visibilizó las profundas desigualdades estructurales generadas por políticas económicas y sociales implementadas en la gran mayoría de países occidentales modernos (Rojas-Navarro, et al., 2021). Esta situación de desigualdad estructural, sistémica, global, regional y local, unida a las medidas que tomaron los gobiernos y los patronos; así como las intersecciones de género, crearon el contexto para que se exacerbaban las consecuencias negativas sobre las mujeres en el Sur global; particularmente en sus condiciones de vida, trabajos, derechos y salud.

Los estudios revisados sobre los impactos laborales y sociales del COVID-19 en mujeres trabajadoras latinoamericanas expusieron cómo la crisis generada tras la irrupción del COVID-19 fue utilizada por el capitalismo y sus representantes estatales para implantar un modelo social y laboral más regresivo y excluyente (Orozco, 2020). A pesar de que la crisis afectó más a las mujeres trabajadoras, asalariadas y no asalariadas, estas asumieron de forma principal el peso de la crisis (Amestoy, 2009) mediante el trabajo doméstico y de cuidados.

Los hallazgos expuestos en este artículo son congruentes a los postulados de Gálvez & Rodríguez (2013) con respecto al desarrollo de las crisis y sus impactos en las mujeres. La crisis del COVID-19 recrudesció la intensificación del trabajo de las mujeres. Tras esta crisis, el empleo masculino se recuperó antes que el femenino. Este último experimentó mayor precarización que al inicio de la crisis pandémica. Por último, en la crisis del COVID-19 hubo retrocesos en los avances de equidad (Gálvez & Rodríguez, 2013). Esto ha sido tan grave que organismos internacionales como la CEPAL (2021) afirmaron que ha habido retrocesos de 10 años en los niveles de participación laboral, ocupaciones y condiciones laborales de las mujeres en la región.

Un aspecto positivo de la crisis es que en algunos países se ha reconocido públicamente la aportación de las mujeres a la sociedad mediante el trabajo productivo y reproductivo. Sin embargo, el reconocimiento no se ha traducido en políticas sociales con una perspectiva de género. Este y otros estudios pueden contribuir a la gestación de políticas

sociales, como el ingreso básico universal en beneficio de todas las poblaciones en especial las mujeres.

El impacto de la pandemia por COVID-19 en la mujer trabajadora es solo el reflejo de lo que históricamente ha sido su realidad (Malaver-Fonseca et al., 2021; Rojas-Navarro et al., 2021; Vargas-Huicochea et al., 2022). Solo que esta vez se ha visibilizado más en la medida en que el COVID-19 ha sido una experiencia fenomenológica compartida por otros seres humanos. Aunque se ha creado alguna conciencia en las familias, parejas y grupos de trabajo cercanos a las mujeres, aún queda camino por recorrer, como se ha presentado en este trabajo.

Malaver-Fonseca et al. (2021), Rojas-Navarro et al. (2021), y Vargas-Huicochea et al. (2022) recomendaron el trabajo de cuidados sea una tarea colectiva, en lugar de individual. Reconocieron y visibilizaron los efectos negativos en la salud física y mental de las mujeres por la sobrecarga (individual) del trabajo de cuidado. Por lo que entienden que es necesario crear redes de apoyo para colaborar en los procesos de cuidado familiares. Estas autorías puntualizaron que estas redes para el trabajo de cuidado colectivo sean potenciadas por el gobierno, el sector privado, las comunidades y los hogares. De esta manera el proceso de cuidados puede transformarse en un esfuerzo colectivo, de carácter cooperativo, independiente del tamaño del núcleo familiar. Las mujeres y personas que participen se sentirían acompañadas al cuidar a sus familiares.

Es crucial considerar recursos humanos y tecnológicos que apoyen a sobrellevar la carga del cuidado, que hasta el momento se ha visto como exclusiva de las mujeres. Es crítico replantear la redistribución de tareas en el hogar, que incluya el cuidado de familiares y la participación en actividades cotidianas y formativas de los/as hijos/as (Flores-Sequera, 2020; Rojas-Navarro et al., 2021). Sin embargo, para lograr lo anterior, es necesario concientizar a parejas, hijo/s, hermano/as y la sociedad en general sobre la corresponsabilidad de apoyar en los procesos de cuidados. Es imperativo educar de forma amplia y en diversos contextos y modalidades sobre el cuidado de familiares y la distribución equitativa de tareas (Malaver-Fonseca et al., 2021). Estos contextos incluyen los distintos niveles escolares y de educación superior además de las familias y los medios de comunicación. Las modalidades pueden incluir talleres o cursos en línea requeridos para todos los niveles escolares y universitarios. Además, requerir el voluntariado de jóvenes en organizaciones de cuidado de niños y personas de edad avanzada, entre otras.

Por otra parte, sobre todo en profesiones de apoyo como la psicología y el trabajo social, es importante escuchar, estudiar y visibilizar las experiencias, emociones y subjetividades de las mujeres cuidadoras. Validar sus posicionamientos y actuar sobre sus necesidades (Flores-Sequera, 2020). Lo anterior podría ampliarse mediante esfuerzos académicos concertados interdisciplinarios enriquecidos por la investigación, metodologías e intervenciones profesionales. Malaver-Fonseca et al. (2021) recomendaron abordar estudios desde la perspectiva feminista e interseccional y utilizar una triangulación

de aproximaciones metodológicas, integrando el acercamiento cualitativo, cuantitativo y mixto. Además, realizar comparaciones sobre el impacto del COVID-19 en las mujeres cuidadoras entre distintos países de América Latina con el fin de crear proyectos de política pública que ayuden a agilizar el proceso de apoyo a mujeres cuidadoras por parte de las esferas políticas y profesionales. Lo que a su vez promueva un movimiento de concientización social sobre el apoyo a cuidadores (CLACSO, 2021; Mazzei & Gouveia, 2020).

El apoyo social puede ser una herramienta útil para el bienestar psicológico de las mujeres, tomando en consideración las implicaciones en la salud mental de estas; debido al incremento de las labores domésticas, el cuidado de menores, el trabajo remunerado, el sentido de culpa por incumplir con las expectativas, la autoexigencia, la falta de tiempo para el autocuidado, entre otros factores, a causa de la pandemia del COVID-19 (Da Costa et al., 2020). A través de este recurso pueden disminuirse los efectos del aumento de las demandas, como resultado de los cambios en las percepciones y la cognición relacionados con los factores estresantes (Vargas-Huicochea et al., 2022). Así mismo, Gómez et al. (2021) indicaron que, desarrollar estrategias de activación de redes de apoyo familiar para el cuidado, la crianza, tutoría escolar de las hijas y los hijos, y de búsqueda de actividades para la subsistencia, tiene repercusiones positivas en los cuidados comunitarios.

Por otro lado, deben implantarse acciones de cooperación entre los distintos sectores para promover la participación de los hombres en las actividades domésticas y de cuidado, pues son labores que se multiplicaron para las mujeres durante el confinamiento del COVID-19. Además, hay que garantizar el acceso de las mujeres a los servicios de protección social, a la educación de calidad y a recibir salarios justos y equitativos (Gómez et al., 2021).

La pandemia del COVID-19 visibilizó la necesidad crucial de continuar investigando las condiciones y características a adoptar en los trabajos y hogares de las mujeres, ya que, existe el riesgo de que aspectos de la inequidad de género que se exacerbaron, persistan, y algunos logros en vías de consolidarse se pierdan o diluyan (Martínez-Labrin et al., 2022)

Finalmente, resulta importante la inclusión de la perspectiva de género en la interseccionalidad con otros ejes de opresión, en cualquier creación de política pública, incluyendo las laborales. Esta deberá considerar las experiencias y circunstancias específicas de las mujeres (Faccio, 2003) y los efectos diferenciados por género. También reconocer que los tiempos y espacios de las mujeres son asuntos políticos de gran importancia y que, por tanto, merecen reflexión, investigación e intervención urgente.



## REFERENCIAS

- ALICE CES (22 de diciembre de 2015). *Ask Boaventura #35. Pensar el Sur global*. Entrevista a Buenaventura de Sousa Santos, [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=0vAE6940g1Y>
- Amestoy, I. (2009). La precariedad en femenino. *Emakunde*, (77), 22-25.
- Ayuda legal Puerto Rico. (17 de abril de 2023). ¿Qué hago si tengo que trabajar y no *tengo cuidado para mis hijos o hijas?* AyudaLegalPR.Org. <https://ayudalegalpr.org/resource/trabajo-no-cuido-hijas>
- Caetano, G. & Pose, N. (2021). Impactos del covid-19 en los escenarios latinoamericanos contemporáneos. *Perfiles latinoamericanos*, 29, (58). FLACSO. [file:///C:/Users/e108740/Downloads/1474-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6651-1-10-20210629%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/e108740/Downloads/1474-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6651-1-10-20210629%20(3).pdf)
- Carnes, L., & Valenciano, M. S. (2022). Participación laboral durante la crisis económica por el Covid-19 en México: Demandas de Cuidado y recuperación diferencial entre hombres y mujeres. *Población y Salud en Mesoamérica*, 20(1). <https://doi.org/10.15517/psm.v20i1.48031>  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/psm/v20n1/1659-0201-psm-20-01-047.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)-Naciones Unidas (2021, 10 de febrero). *La pandemia del COVID generó un retroceso de más de una década en los niveles de participación laboral de las mujeres de la región. Asuntos de género*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-pandemia-covid-19-genero-un-retroceso-mas-decada-niveles-participacion-laboral>
- CEPAL-Naciones Unidas (2020, julio). *El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe*. <https://comunidades.cepal.org/desarrollosocial/sites/desarrollosocial/files/2020-08/El%20impacto%20del%20COVID-19%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf>
- CLACSO TV (5 de octubre de 2021). *Desafíos de la conaviabilidad: medialidades y desigualdades en tiempos de pandemia II Diálogo 1: Género y trabajo: hacia las normativas para la equidad en América Latina*. [Panel]. Ciclo de Diálogos MECILA / CLACSO. <https://www.youtube.com/watch?v=JJdtWb1lwrY>
- CLACSO TV (24 de noviembre de 2020). *Desafíos de la conaviabilidad: medialidades y desigualdades en tiempos de pandemia. Tercer encuentro: Trabajo doméstico y de seguridad: tercerizado, precario y racista*. [Panel]. Ciclo de Diálogos MECILA / CLACSO. <https://www.youtube.com/watch?v=E14ZBy7CMgE>

- Cubillos, J. (2015). La importancia de la interseccionalidad para la investigación feminista. Retos y aportes feministas. *Oximora: Revista Internacional de Ética y Política* (7), 119-137. <https://revistes.ub.edu/index.php/oximora/article/view/14502>
- Da Costa, A. H., De Oliveira, A., & Pinheiro, P. (2020). Mulheres em Home Office Durante a pandemia da covid-19 e as Configurações do Conflito Trabalho-Família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388-399. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200603>
- Díaz-Heredia, L. P., Chaparro-Díaz, L., & Corredor-Pardo, K. A. (2020). COVID-19: Una realidad inequitativa y compleja para las mujeres. *Avances en Enfermería*, 38, 61-67. <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v38n1supl.88888>
- Facio, A. (2003). Los derechos humanos desde una perspectiva de género y las políticas públicas. *Otras miradas*. Universidad de los Andes, 3(1), 15-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18330102>
- Fernós, M., González, M., Otón, P., Reyes, Y., & Vicente, E. (2020). Pandemia, derechos humanos y políticas públicas: Una mirada de género, *Avanzada de Amicus*, 3(1). Inter Mujeres. <http://www.derecho.inter.edu/wp-content/uploads/2020/06/INTER-MUJERES-Pandemia-derechos-humanos-y-politicas-publicas-Una-mirada-de-genero.pdf>
- Flores-Sequera, M. M. (2020). Desigualdades develadas por la pandemia: economía del cuidado malestar en profesoras de universidades venezolanas. *Antropología Americana*, 5(10), 95-111.
- Gálvez & Rodríguez (2013). La desigualdad de género en las crisis económicas. *Informes* (7), Institut de Ciències Polítiques i Socials, Is Adscrit a la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Gómez, D. A., Morales, J., Martínez, M. (2021). Cuidados en tiempos de pandemia: Un estudio sobre mujeres indígenas de Oaxaca. *Región y Sociedad*, 33, 1-26. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1490>
- Laureano, M. (2020). COVID-19 y desigualdad de género: Necesidad de respuesta con perspectiva de género. <https://derecho.uprrp.edu/inrev/author/jose/page/6/>
- Lustig, N. y Tomassi, M. (2020). El COVID 19 y la protección social de los grupos pobres y vulnerables. *Revista CEPAL*, (132), diciembre, 225-238. <https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/CEPAL-DICIEMBRE-2020.pdf>

- Macías, S., Haces, R. & Aguilar, I. (2021). Precariedad laboral más allá del precariado: familia y región. *Pensamiento al margen. Revista digital* (11), septiembre. 91-116. [https://www.researchgate.net/publication/354419824\\_Articulo\\_Precariedad\\_laboral\\_mas\\_alla\\_del\\_Precariado\\_familia\\_y\\_region](https://www.researchgate.net/publication/354419824_Articulo_Precariedad_laboral_mas_alla_del_Precariado_familia_y_region)
- Malaver-Fonseca, L. F., Serrano-Cárdenas, L. F. & Castro-Silva, H. F. (2021). La pandemia COVID-19 y el rol de las mujeres en la economía del cuidado en América Latina: una revisión sistemática de literatura. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 153-163. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4458>
- Martínez-Labrín, S., Bivort, B., Sandoval, J., & Duarte, C. (2022). Conflicto trabajo-familia de mujeres en situación de teletrabajo a partir de la contingencia sanitaria por covid-19 en Chile. *Investigaciones Feministas*, 13(1), 77-88. <https://doi.org/10.5209/infe.77850>
- Martins, G., Duarte, R., Moreira, J. P., Ciciliotti, M., & Carvalho, M. A. (2020). Cuidado de si: Trabalhadoras da saúde em tempos de pandemia pela covid-19. *Trabalho, Educação e Saúde*, 18(3). <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00300>
- Mazzei, C., & Gouveia, R. (2020). A Divisão sociossexual e racial do trabalho no cenário de epidemia do covid-19: Considerações a partir de Heleieth Saffioti. *Caderno CRH*, 33. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v33i0.36118>
- Mazzei, C. (2021). Mulheres trabalhadoras em tempos de covid-19. *O Social Em Questão*, 1(49). <https://doi.org/10.17771/pucRio.osq.51130>
- Moraga, J. y Bachiller, S. (2014). La conformación de asentamientos informales en Caleta Olivia un estudio particular a partir del análisis de las teorías de la exclusión social. *Informe Científico Técnico UNPA*, 6, (1), 37-58. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v6i1.90>
- Organización Panamericana de la Salud & Organización Mundial de la Salud (11 de marzo de 2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia#:~:text=Ginebra%2C%2011%20de%20marzo%20de,puede%20caracterizarse%20como%20una%20pandemia>.
- Orozco, R. (2020). *El autoritarismo social en el combate al Covid-19*. Pensar la pandemia. Observatorio social del coronavirus. CLACSO. <https://www.clacso.org/el-autoritarismo-social-en-el-combate-al-covid-19/>
- Patiño, E., Ordaz, M., González, Y., & López, G. (2022). Mujeres Ecuatorianas en la educación superior: (im)percepción de la doble presencia y la naturalización de los roles de género durante la pandemia ocasionada por covid-19. *Investigaciones Feministas*, 13(1), 137-147. <https://doi.org/10.5209/infe.77872>

- Quijano, A. (2014). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En Quijano, A. *Cuestiones y horizontes: de la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder*. (777-832). CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140507042402/eje3-8.pdf>
- Real Academia Española. Crisis. En *Diccionario de la lengua española*. Consulta. Recuperado el 12 de junio de 2023 de <https://dle.rae.es/crisis?m=form>
- Rivera, V. y Castro, F. (2021). Between Social Protests and a Global Pandemic: Working Transitions under the Economic Effects of COVID-19. *Social Sciences*, 10(4), 1-21. <https://doi.org/10.3390/socsci10040145>
- Rojas-Navarro, S., Energici, M., Schöngut-Grollmus, N., & Alarcón-Arcos, S. (2021). Imposibilidades del cuidado: reconstrucciones del cuidar en la pandemia de la covid-19 a partir de la experiencia de mujeres en Chile. *Revista de Antropología y Arqueología*, 45, 101-123. <https://doi.org/10.7440/antipoda45.2021.05>
- Silva Sá, N. y Pérez, F. (2021). Involucramiento paterno y cuidados durante la crisis sociosanitaria. *Psicoperspectivas*, 20 (3), 1-12. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/2394/1507>
- Streit, A. C., Moraes, A. C., Rocha, C. M., Gonzatti, L. D., Paese, R. F., Silva, V., Grzybowski, L. S., & Boeckel, M. G. (2021). Pandemia da Covid-19: Perspectiva Femenina sobre aislamiento social. *Revista Psicologia y Salud*. 13(2), Abr/Jun. 2021. PEPsi, [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-093X2021000200015](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2021000200015) <http://dx.doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1090>
- Svampa, M. (2021). La pandemia desde América Latina. *Nueva Sociedad*, 291, enero-febrero, 81-100. [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/181818/CONICET\\_Digital\\_Nro.1863bee5-a93a-4e7a-bd1a-e788d412d54c\\_B.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/181818/CONICET_Digital_Nro.1863bee5-a93a-4e7a-bd1a-e788d412d54c_B.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Torres Carrillo, A. (2000). Sujetos y subjetividad en la educación popular. *Pedagogía y Saberes*, 15. Facultad de Educación-Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá.
- Undurraga, R., & Gunnarsson, J. (2021). The Fragility of Women's Work Trajectories in Chile. *Social Sciences*, 10(5), 1-17. <https://doi.org/10.3390/socsci10050148>
- Vargas-Huicochea, I., Berenzon, S., Tafoya, S. A., Guízar-Sánchez, D. P., Kelsall, N., Rodríguez-Machain, A. C., & Lanz-Urbe, A. (2022). Doctoring and mothering during the SARS-COV2 pandemic: Characteristics of physicians-mothers during covid-19 and their impact on Mental Health. *Salud Mental*, 45(4), 185-198. <https://doi.org/10.17711/sm.0185-3325.2022.025>

# TENSIONES, DIÁLOGOS Y (DES) ENCUENTROS: MOVIMIENTO FEMINISTA Y ORGANIZACIONES SINDICALES EN URUGUAY. DISCUSIONES RECIENTES

**Jorge Pelоче**

[jpeloche@gmail.com](mailto:jpeloche@gmail.com)

Universidad de la República, Uruguay

## 1. Introducción

Las organizaciones sindicales y el movimiento feminista vienen transitando desde la segunda década del presente siglo, en Uruguay, diferentes diálogos y debates; encuentros y desencuentros en la arena de los debates públicos referidos a la agenda de reivindicaciones que colocan las organizaciones del movimiento feminista y, en un pliegue del fenómeno, en la interna de las direcciones sindicales, discutiendo la integración significativa de mujeres en los espacios de dirección. Simultáneamente, desde 2017 con claridad, se convirtieron en un tema de agenda las definiciones en torno a las características y la dirección de las movilizaciones por el 8 de marzo. En este sentido, luego de varios años en que con antelación a la conmemoración referida las militantes feministas (muchas de ellas con doble militancia, a nivel de colectivas y organizaciones feministas y a su vez en sus sindicatos de actividad) y las organizaciones del movimiento feminista reclamaron la realización de un Paro General de Mujeres, recién en 2023 se concreta la mencionada reivindicación.

En Uruguay el movimiento sindical ha gozado de una amplia convocatoria y representa mucho más que los intereses inmediatos o mediatos de los gremios de trabajadores; unificadas en una configuración original que articula de manera híbrida y compleja pautas organizacionales definidas y características de movimiento, a la vez. El sindicalismo uruguayo se liga con un amplio arco de demandas sociales, que encuentran plataforma para su despliegue en el PIT-CNT, el que desarrolla su liderazgo en las demandas sociales, estableciendo diálogo y conexiones con las tendencias y fuerzas más activas de la trama política y social del país, particularmente con las demandas instituyentes que conectan con los anhelos de justicia social, redistribución y democracia, en sentido sustantivo (Przeworski, A., Bardhan, P., Bruszt, L., y L. Pereira, 1998). Este diseño organizacional de los sindicatos, fundado en 1966 como CNT (Convención Nacional de Trabajadores), que sufrió la ilegalización y proscripción durante la última dictadura cívico-militar (1973-1985), y fue reinventado bajo la forma de Plenario Intersindical de Trabajadores en 1983, se configura en organización de segundo o tercer orden unificando administrativa y programáticamente todos los sectores de actividad y todos los sindicatos de rama de actividad. Cuenta con alrededor de 400.000 afiliados y 200.000 afiliados cotizantes

en un universo de 1.500.000 trabajadores activos (incluyendo trabajadores en la formalidad y en la informalidad).

En los últimos años las demandas del movimiento y de las *colectivas*<sup>1</sup> feministas han permeado y transformado lógicas de construcción de identidad, de construcción de discursos y de representación, estableciéndose, además, de manera auto productiva, una fuerte corriente de problematización de las formas, modos y alcances de la participación en el gobierno de la organización de las mujeres en clave de reconfiguración feminista. El movimiento feminista en Uruguay ha constituido una organización de segundo orden, la intersocial feminista, que fundada en 2017 coordina las agendas programáticas y de acciones de un amplio arco de organizaciones y colectivas de los ámbitos sindical, de la cultura, vecinales y de la producción.

Las direcciones sindicales, y particularmente la estructura de conducción del PIT-CNT, al impulso de militantes feministas que también participan de la vida sindical, se están replanteando la participación en clave de perspectiva de género y aumento de las responsabilidades de conducción e incidencia en la toma de decisiones que son asumidas por mujeres. Este movimiento tiene un hito importante en una serie de conversaciones y actividades que se establecieron entre la dirección política y técnica del PIT-CNT y el proyecto de investigación-extensión del Programa de psicología de las Organizaciones y el Trabajo del Instituto de Psicología Social de Facultad de Psicología, Udelar, *Las prácticas de desarrollo de capacidades en las organizaciones sindicales en el Uruguay: estado de situación y construcción de un Observatorio de Vida Sindical (OVS.uy)* (Leopold et al., 2019), particularmente los avances que se produjeron a partir del análisis de los Congresos XIII y XIV de 2018 y 2021 respectivamente.

En esta línea, se señala desde el equipo del proyecto, en uno de los subproductos del proyecto *Problematización de la participación con perspectiva de género* (Peloché, J; González, F.; Vargas, R.; Santamarina, A.; Lucas, C. y V. Oviedo, 2020), que analizar y discutir las problemáticas de género y especialmente el fenómeno de la participación en las organizaciones sindicales, implica abordar una complejidad que demanda criticidad a la vez que creatividad. Se propone problematizar los niveles y la calidad de la participación, la toma de decisiones -los mecanismos de poder, en definitiva- y rasgos de la cultura organizacional del PIT-CNT, entre otras aristas del fenómeno.

Resulta importante analizar si se está abordando un tema que hace a la centralidad de la agenda o si, por el contrario, se asume que se está discutiendo un asunto de segundo orden (en el sentido de la comparación con aquellos temas que hacen a la materialidad más “dura” de los asuntos que aborda el movimiento sindical, es decir trabajo, empleo y salario). Este intento de disquisición no se plantea de manera ociosa; ya a comienzos

---

1 Autodenominación de formas organizacionales del movimiento feminista, generalmente identificados con prácticas horizontales y asamblearias.

del presente siglo aparece en el análisis de los desarrollos marxistas ortodoxos, que separaban problemas centrales -como los vinculados a las condiciones de producción- del resto de los problemas sociales, como pertenecientes a la esfera de las “cuestiones culturales”, relegadas además a una especie de subalternidad.

En unas organizaciones que no cuentan con tradición de asumir perspectivas de funcionamiento que tengan en cuenta la perspectiva de género, donde la dimensión de los cuidados no es considerada (y dado que estas tareas han sido forzosamente naturalizadas en mujeres, no suele haber consideración por los horarios de funcionamiento), o las posibilidades de participación concretas de las mujeres en ámbitos discursivos muchas veces dominados por discursos que exacerban violencias gestuales patriarcales (en dónde no solían faltar referencias a la cualidad de lo débil como la cualidad de mujer), las mujeres que militan en las organizaciones sindicales y que ocupan lugares de responsabilidad vienen ganando espacios y haciendo visible una perspectiva y un malestar con el estado de las cosas. Esta problematización y crítica, al influjo y en el impulso de la ola de movilización de las organizaciones feministas en nuestro país, va generando procesos de transformación en las organizaciones sindicales que están en curso y que es posible conectar con las fuerzas emancipadoras y de construcción de poder más igualitarias e inclusivas.

## **2. Las mujeres en las organizaciones sindicales**

En el marco del proyecto de cooperación que mencionamos antes sobre las prácticas de desarrollo de capacidades en las organizaciones sindicales, se llevó adelante por tercera vez consecutiva un relevamiento para conocer las características socio-demográficas de las y los congresales del PIT-CNT, sus trayectorias, así como también la opinión de estos sobre diferentes tópicos, como por ejemplo los logros y desafíos del sindicalismo y los impactos de la militancia en su vida cotidiana ampliada y de la pandemia en las prácticas sindicales.

El proyecto de cooperación, enmarcado en el programa de vinculación “Universidad, sociedad y producción”, fue llevado adelante por un equipo de la Facultad de Psicología (Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo-Gobierno Organizacional), en acuerdo y con la participación en el diseño y la implementación del Instituto Cuesta Duarte del PIT-CNT. El relevamiento fue realizado durante el 5 y el 6 de noviembre de 2021, y en el estudio se observaron los siguientes datos: el congreso contó con 1.144 congresales habilitados, a razón de un/una delegada cada 200 afiliados cotizantes. La acreditación al momento de la votación de los tres documentos de balance y perspectivas fue de 1.086 y un dispositivo de encuesta propuesto fue respondido en forma válida por 970 delegadas y delegados.

Uno de los primeros datos a destacar es la conformación del congreso en cuanto al género de las y los congresales, con 45% de mujeres. Cabe recordar que en los dos últimos congresos (2016 y 2018) el porcentaje de mujeres fue de 19% y 29%, respectivamente, lo cual indica un crecimiento significativo que lo acerca a la paridad. Este hecho no es menor, ya que el Congreso del PIT-CNT representa la máxima instancia de dirección, se definen las líneas programáticas del período entre congresos (3 años de forma ordinaria) y se elige un organismo de Dirección regular, integrado por representantes de sindicatos de todos los sectores de actividad y con integración de todas las corrientes político-sindicales presentes en el movimiento sindical.

Ya en el 2018, los datos del XIII Congreso del PIT-CNT (Leopold, et al, 2018) señalan que la participación de mujeres había ascendido del 29% al 38% de delegadas al Congreso, a la vez que se incrementó la cantidad en lugares de dirección a nivel del Secretariado Ejecutivo (organismo de dirección cotidiana). Sin embargo, al escuchar la opinión de mujeres que integran la organización, exponían una discrepancia entre los datos visibilizados y lo que perciben. Esta discordancia entre los números que se observan y lo que plantean las militantes tiene un anclaje en que la sola presencia -es decir, el aumento en cantidad- no necesariamente provoca un acercamiento a la toma de decisiones. A pesar de que hay una ampliación y crecimiento del acceso y la participación de mujeres e inclusive en el desarrollo de un explícito movimiento para ocupar lugares en las estructuras de los sindicatos, la presencia en ámbitos decisorios se mantiene débil como antaño (Godinho, 2017).

### **3. ¿Redistribución o reconocimiento? La puesta en juego de los cuerpos**

Analizado desde la perspectiva de lo que manifiestan las militantes feministas, se puede plantear que la dicotomía a superar entre redistribución o reconocimiento se superaría en el uso de la conectiva “y”. En el comienzo de nuestro siglo, a partir de los debates que los desarrollos de la Teoría del Reconocimiento (Honneth, 2007) colocan en las ciencias sociales, y muy particularmente en la sociología política, teóricas de izquierda como Judith Butler y Nancy Fraser producen una serie de debates, intercambios y trabajos conjuntos que retoman algunas de las discusiones centrales de los desarrollos de la izquierda política, social y académica sobre acerca de las posibilidades y contenidos de las aspiraciones por la justicia social; es así que aparecen debates y conversaciones como las que se producen entre Axel Honneth y Nancy Fraser (¿Redistribución o reconocimiento? Un debate político-filosófico, 2003), en donde Fraser, por su parte, coloca el acento en la dimensión material del fenómeno de la distribución de la riqueza socialmente producida y las luchas por lograr que ella sea modificada, en el sentido de alcanzar a las mayorías de forma cada más igualitaria, como vía para acceder a la justicia social y, por otra parte, la perspectiva que coloca Honneth, imbuida en el desarrollo de su enfoque de Reconocimiento, que si bien no desconoce la materialidad de los problemas de la distribución de



la riqueza, coloca el énfasis en las luchas por el reconocimiento político y social de movimientos y colectivos vinculados a las demandas del feminismo, de la alteridad sexual, de los migrantes. Algunos años después se publica la obra conjunta *¿Redistribución o reconocimiento?: Un debate entre marxismo y feminismo* (Judith Butler y Nancy Fraser, 2016), retomando la reflexión crítica; en esa obra Butler coloca claramente la conceptualización de la existencia, a nivel de las corrientes de izquierda, de lo que señala como una alianza entre líneas teóricas y políticas que articulan un discurso y una práctica claramente conservadores y autoritarios. Al respecto, en un ensayo publicado previamente en la *New Left Review* (2000), e incluido en el texto, se cuestiona Butler:

¿cuáles son los movimientos que permanecen relegados en la esfera de lo meramente cultural y cuáles son los motivos de dicha discriminación?, y ¿cómo justamente dicha división entre lo material y lo cultural se invoca de modo táctico precisamente para marginar a ciertas formas de activismo político? ¿y cómo actúa la nueva ortodoxia de la izquierda hombro con hombro con un conservadurismo social y sexual que aspira a relegar a un papel secundario las cuestiones relacionadas con la raza y la sexualidad frente al “auténtico” asunto de la política, produciendo una nueva y extraña combinación política de marxismos neoconservadores? (p.112)

Las interrogantes que coloca la autora ofician como preguntas que motivan la reflexión presente, ya que la misma intenta dilucidar al respecto de las transformaciones comunicacionales y ¿de gobierno organizacional? que están acaeciendo en las instancias de conducción de la organización sindical de Uruguay.

En este sentido observamos fenómenos claramente alentadores, como la realización del acto del 1º de mayo del año 2021, en el que la oratoria central del mismo estuvo a cargo de dos mujeres; una de ellas, la militante sindical Tamara García, encarnando a una mujer joven, abiertamente feminista y de doble militancia (a nivel sindical y del movimiento feminista), que en la ocasión lucía una remera negra con la leyenda “Harta”, significante que remite a la situación de hartazgo de las mujeres ante la ocurrencia reiterada, sistemática y estructural de feminicidios en nuestro país, en la región y en el mundo. La corporeidad de la militante sindical, asumiendo un cuerpo de belleza singular, no hegemónica, su cabello negro rapado sobre los costados -en la línea de la enunciación de alteridad y disidencia sexual-, sobre una escenografía de fondo construida a partir de dibujos que niños enviaron especialmente para la ocasión, generaron una imagen nueva, totalmente diferente a las imágenes de actos por la conmemoración del día de los trabajadores que realiza cada año el PIT-CNT.

## Figura 1

*Las dirigentas sindicales Flor de Lis Feijoo y Tamara García en la oratoria principal del acto del 1º de mayo de 2021.*



Fuente: La Red 21

<https://www.lr21.com.uy/politica/1445314-pit-cnt-gobierno-capital-financiero-grandes-empresas-acto-dia-trabajadores>

La corporeidad que la fotografía capta parece querer dialogar con algunos de los desarrollos colocados por Butler (2010) en sus planteos acerca de la articulación entre las dimensiones político- sociales y ético-corpóreas-subjetivas:

Mi propósito es afirmar que, si queremos ampliar las reivindicaciones sociales y políticas respecto a los derechos a la protección, la persistencia y la prosperidad, antes tenemos que apoyarnos en una nueva ontología corporal que implique repensar la precariedad, la vulnerabilidad, la dañabilidad, la interdependencia, la exposición, la persistencia corporal, el deseo, el trabajo y las reivindicaciones respecto al lenguaje y a la pertenencia social (p.15)

Este entramado de categorías (precariedad, vulnerabilidad, dañabilidad, el cuerpo en el escenario), que de acuerdo con el planteo de la autora es necesario pensar para poder avanzar, o ampliar las reivindicaciones sociales y políticas, particularmente las vinculadas a la distribución (traduciendo así la categoría prosperidad), son las que sostenemos que se estarían poniendo en juego en la performance de Tamara en el acto del 1 de mayo del 2021. Asume el discurso y la gestualidad propia de la organización de los sindicatos

una mujer joven, que desde su cuerpo anuncia, en la remera que viste, “HARTA”, harta de los elevados grados de violencia a los que son sometidas las mujeres y las disidencias de género, encarnado, entre otras cosas, en la precariedad en el empleo y el salario de muchas y muchos jóvenes; ella, que es una mujer empleada en servicios tercerizados en una empresa pública, además de ganar un salario de miseria, regularmente, cuando la licitación por la que accedió al cargo cae, las posibilidades de sostenimiento material de su existencia se ve seriamente comprometida, el ser en sí mismo expuesto en un agudo espacio de vulnerabilidad, que en un ejercicio de ejemplificación de los términos que coloca Butler en relación a la ontología, está dando cuenta de esas líneas que dibujan al Ser:

Hablar de «ontología» a este respecto no es reivindicar una descripción de estructuras fundamentales del ser distintas de cualquier otra organización social o política. Antes, al contrario, ninguno de estos términos existe fuera de su organización e interpretación políticas. El «ser» del cuerpo al que se refiere esta ontología es un ser que siempre está entregado a otros: a normas, a organizaciones sociales y políticas que se han desarrollado históricamente con el fin de maximizar la precariedad para unos y de minimizar para otros (Butler, 2010, p.15)

Reafirmando además que los cuerpos -el cuerpo- actúa, se mueve, es impactado, condicionado por fuerzas que están social y políticamente articuladas (Butler, op.cit.), como así también a determinadas exigencias de sociabilidad, como el lenguaje compartido, el trabajo y la producción que sostienen materialmente a las configuraciones sociales y las corrientes de deseo en que nos movemos, que hacen posible al cuerpo persistir, desarrollarse y, quizás, prosperar.

#### **4. El problema de los marcos interpretativos**

*El marco nunca determinaba del todo eso mismo que nosotros vemos, pensamos, reconocemos y aprehendemos. Algo excede al marco que perturba nuestro sentido de la realidad; o, dicho con otras palabras, algo ocurre que no se conforma con nuestra establecida comprensión de las cosas.*  
(Butler, 2010; p.42)

Cómo desarrolla Dahbar (2017), en el análisis de las nociones de Butler se plantea una interrelación entre imagen y contexto, mediante la cual la imagen aparece en un contexto, pero también redefine el contexto en su aparición; pensar entonces las redefiniciones que puede estar operando en el contexto del PIT-CNT la performance del cuerpo femenino que habla, gesticula, levanta el puño y denuncia la violencia machista-patriarcal es un ejercicio de análisis que me resulta interesante. En ese sentido también resulta interesante poder plantearnos que la ruptura de marcos y de contexto que está propiciando

la imagen de la joven sindicalista preanuncia transformaciones, en consonancia con el sentido que Julien (2010F) coloca en el término *Transformación*, en la composición, integración y funcionamiento de las distintas instancias de gobierno de la organización sindical, pudiendo interpretarse dicho fenómeno como el indicador de un proceso de transformación inevitable, y hasta necesario y deseable.

Es indudable que, arribados a este estadio del desarrollo de las instituciones, las normas, el gobierno de las organizaciones actuales, cualquier pretensión de desarrollo democrático debe preocuparse denodadamente por estos asuntos.

Recientemente (en una perspectiva histórica), con el fin de incluir la problemática de género en la organización sindical, en un proceso que da cuenta de las posibilidades de cambio autoproducido, el PIT-CNT cuenta con Secretaría de Género, Equidad y Diversidad Sexual, y la discusión acerca de la conformación paritaria de listas en elecciones o en la conformación de los organismos de gobierno es una discusión que está presente y con fuerza; lo que empuja al interrogante e incluso a la sospecha del alcance y tiempo de las transformaciones es el hecho de que, a pesar de estos intentos de abordaje del tema y creación de espacios pertinentes, la organización sindical presenta en su estructura de dirección una integración mayoritaria y predominantemente masculina.

Para que la perspectiva de género alcance una incorporación normalizada en la actividad sindical y en las organizaciones es indudable que no alcanza con aumentar la cantidad de mujeres, implica otras cuestiones bastante más profundas y complejas. Se torna necesario problematizar la forma en que se configura la inserción de las mujeres en los ámbitos laborales y sindicales, para así encontrar una brecha que rompa con la hegemonía masculina, para que la participación trascienda el “número” (Latfem, 2019). En este sentido, sería posible hipotetizar que la puesta en escena del último acto del 1º de mayo, podría estar anunciando un movimiento de destrucción de viejos marcos, para producir lo necesariamente nuevo, impostergablemente nuevo si las organizaciones sindicales aspiran a prosperar en un contexto nacional y global dominado por fuerzas que significan y cargan de sentido cada aspecto de la vida en el marco de lógicas explicativas, discursivas, de producción de subjetividades, del entramado neoliberal (Brown, 2017).

## **5. Discusiones desde la POT para seguir analizando la articulación y tensión entre organizaciones sindicales y movimientos feministas**

Como señala Malvezzi (2016), la POT en su madurez ha abrazado la diversidad y heterogeneidad de problemas que se construyen en el mundo del trabajo y la producción, “(...) aprendiendo a percibir las potencialidades y necesidades presentes en ese territorio (...)” (pág. 368). Y se puede plantear que en la región, y particularmente en Uruguay, la agenda feminista vinculada a temas de la redistribución, el salario y el reconocimiento en términos de acceso a los puestos y responsabilidades de dirección y liderazgo atraviesa

el mapa de las organizaciones, siendo especialmente permeables a dichas discusiones las organizaciones sindicales. Sin embargo, el hecho de que estén abiertas a tales discusiones no significa que los sindicatos hayan abrazado la agenda de reivindicaciones feministas en su globalidad, siendo particularmente dificultosa la asunción vinculada a la toma de decisiones y el peso que en ellas puedan tener perspectivas de género.

A su vez, junto con los interrogantes que colocan Rentería y Malvezzi (2018) en relación a qué programa POT indaga sobre la realidad de un trabajador autónomo, sería posible sumar el interrogante por el peso (o no) de una POT que se pregunte por las condiciones de trabajo, salario y empleabilidad con perspectiva de género; considerando que la negociación de las normativas salariales, que delinear características del empleo formal, tienen efectos sobre el trabajo informal o no registrado, ya que operan como base o referencia que se extiende sobre ese sector de actividad. Y en ello, ¿cuánto inciden los temas de las agendas feministas en las organizaciones sindicales?, teniendo en cuenta que, en el caso de Uruguay, la mitad de la población y la mitad de la actividad que suele entenderse como productiva es realizada por mujeres. Además, deberíamos incluir la actividad de producción y reproducción de la vida, vida que es necesaria para generar nuevos insumos en el sistema productivo, y que aún está lejos de ser valorada como parte de las estadísticas oficiales a la hora de cuantificar la riqueza producida por la sociedad.

El estudio de la situación local muestra que luego de un impulso instituyente generado por las militantes feministas del PIT-CNT, que además tuvieron eco en militantes de otras organizaciones feministas, integrantes de la Intersocial Feminista<sup>2</sup>, se logró que el pasado 8 de marzo de 2023 se concretara la convocatoria a un Paro General de Mujeres. Sin embargo, la principal referente feminista en el PIT-CNT, quien ocupara cargos en la estructura de dirección hasta el XIV Congreso, hoy ya no ocupa ese lugar de dirección, aunque la presencia de mujeres en los espacios de dirección haya crecido con relativa importancia.<sup>3</sup>

En un marco político de retorno de una agenda neoconservadora al gobierno de la República parecen observarse efectos en el vínculo entre ambos ámbitos, en detrimento de los avances en la construcción de poder de forma más igualitaria. Tratar de interpretar señales como indicios de transformaciones democratizadoras o, por el contrario, en el sentido de una mayor centralidad no participativa, puede ser de interés para los desarrollos teóricos de una POT situada.

---

2 La Intersocial Feminista fue fundada en 2017 y nuclea a colectivos feministas del Uruguay que luchan por los derechos de las mujeres. La integran diversas organizaciones feministas de la sociedad civil, incluyendo la Secretaría de Género, Equidad y Diversidad Sexual del PIT-CNT junto a más de una docena de organizaciones y colectivos.

3 El Secretariado Ejecutivo del PIT-CNT es el ámbito de dirección cotidiana del PIT-CNT; cuenta con 23 integrantes o secretarios, de los cuales 8 son mujeres. Por otra parte, se podría referir que, como se señaló, el 46% de la integración del último Congreso fue de delegadas mujeres.

## REFERENCIAS

- Brown, W. (2016). *El pueblo sin atributos*. Barcelona, Malpaso Ediciones.
- Butler, J., y Fraser, N. (2016). ¿Redistribución o reconocimiento?: Un debate entre marxismo y feminismo. España, Traficante de Sueños.
- Butler, J. y Moreno, C. B. (2010). *Marcos de guerra: Las vidas lloradas*. Barcelona, Editorial Paidós
- Butler, J. (2000). El marxismo y lo meramente cultural *New Left Review*, 2, 2-109-121. <https://herramienta.com.ar/articulo.php?id=1767>
- Dahbar, M. V. (2017). Ontología socio-corporal en la filosofía de Judith Butler. Para volver a pensar la acción política. *Isegoría*, (56), 297-318. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2017.056.15>
- Fraser, N & Honneth, A. (2003). *¿Redistribución o reconocimiento? Un debate político-filosófico*. Madrid, Ediciones Morata.
- Godinho Delgado, D. (2017) La construcción de poder sindical con paridad de género. *Nueva Sociedad*. <https://nuso.org/articulo/la-construccion-de-poder-sindical-con-paridad-de-genero/>
- Honneth, A. (2007). *Reificación: un estudio en la teoría del reconocimiento*. (Vol. 3012). Buenos Aires, Katz Editores.
- Julien, F. (2010). *Las transformaciones silenciosas*. España, Ed. Bellaterra.
- Latfem (2019) *El ojo paritario también en los sindicatos*. <https://latfem.org/el-ojo-paritario-tambien-en-los-sindicatos>
- Leopold et al. (2019) *Las prácticas de desarrollo de capacidades en las organizaciones sindicales en el Uruguay: estado de situación y construcción de un Observatorio de Vida Sindical (OVS.uy)*. Fpsico, Udelar, s/p
- Leopold, L.; Peloché, J; Buffa, C.; Seco, H. Viera, V.; Vargas, R. y S. Velázquez (2018) *Informe. Características y perspectivas de las/los congresales al XIII Congreso del PIT-CNT*. Udelar, S/p.
- Malvezzi, S. (2016). Origen, consolidación y perspectivas de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. *Revista Psicología Organizadores e Trabalho*, 16(4), 367-374.

Peloche, J.; González, F.; Lucas, C.; Vargas, R.; Santamarina, A.; Rodríguez, L. y V. Oviedo. (2020) Las prácticas de desarrollo de capacidades en las organizaciones sindicales en el Uruguay: estado de situación y construcción de un Observatorio de Vida Sindical (OVS.uy). *Problematización de la participación con perspectiva de género*. Udelar, S/p

Przeworski, A., Bardhan, P., Bruszt, L., y Pereira, L. (1998). *Democracia sustentable* (Vol. 3). Barcelona, Paidós.

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*.

# FORMACIÓN PROFESIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE LOS OFICIOS





# LAS CONSTRUCCIONES IDENTITARIAS COMO UN RECURSO DE TRANSICIÓN, EMPLEABILIDAD Y FORMACIÓN DE TRAYECTORIAS EN EL TRABAJO

**Martha Cecilia Sabala-Moreno**

martha.sabala@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle; Colombia

**Lady Brigitte Gálvez-Sierra**

lady.galvez@correounivalle.edu.co

**Erico Rentería-Pérez**

erico.renteria@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle; Colombia

## 1. Introducción

La siguiente comunicación surge a partir de la formación doctoral<sup>1</sup>, como parte de dos experiencias de investigación que han abordado un diálogo reflexivo en torno a las construcciones identitarias en el trabajo; una, relacionada con la transición formativa, y otra con relación a la migración. Esto ha implicado que las identidades sean asumidas en el primer estudio como un recurso para las transiciones y la formación de trayectorias, y adicionalmente consideradas como determinantes del tipo de posición que puede llegar a ocupar una persona en un entorno laboral. En el segundo estudio se consideran con carácter de estrategia, no solo para responder a las exigencias de cada contexto, sino para reinventarse permanentemente.

Se habla de identidades en plural porque es necesario precisar que no existe una sola identidad, particularmente desde la perspectiva del interaccionismo simbólico (Mead, 1973), en la cual el self como entidad asociada a la identidad se presenta de forma situacional y parcialmente (Scheibe, 1995). Por el contrario, dentro y fuera del trabajo, las personas asumen distintos roles por la variedad de dimensiones que componen su cotidianidad y el carácter multidimensional de la vida, lo que lleva a tener diferentes identidades. Es que incluso, en el trabajo se distinguen tres tipos de identidad, la laboral, la profesional y la organizacional. Estas identidades son construcciones subjetivas-objetivas, cambiantes y abiertas, lo que lleva a resaltar su carácter inestable (Laclau, 2003).

---

1 Universidad del Valle-Grupo de investigación en Psicología Organizacional y del trabajo, en la línea Aspectos psicosociales del Trabajo.

Las identidades se van construyendo, teniendo como base a las relaciones en el entorno; es decir, no se comprenden como una esencia innata, tienen la particularidad de ser flexibles, más aún en un contexto de incertidumbre (Rentería y Díaz, 2020).

Ahora bien, estas construcciones son biográficas; son elaboradas no solo a partir de las experiencias sino también de los diferentes discursos que la persona va produciendo e interiorizando, algunos en búsqueda de sentido o comprensión en el espacio-tiempo (Ciampa, 1998; Dubar, 1992, 1997). Pero esto no quiere decir que las identidades deban reducirse a una cuestión individual; por el contrario, los vínculos, los otros personajes, los otros significantes, las instituciones y demás, son parte de esta compleja construcción. Reconociendo estas particularidades, el presente documento pretende socializar y debatir acerca de las diferentes identidades que se construyen con relación al trabajo y su configuración como un recurso para transitar desde diferentes instancias de la vida hacia el trabajo. Para ello se contará como recurso principal la presentación de dos casos de investigación, conceptualmente posicionados desde los postulados de Dubar y con abordajes metodológicos desde el diseño cualitativo.

## **2. Construcción de identidades profesionales en la transición institucional “escuela-trabajo”**

En este primer caso, la discusión se centra en la transición escuela-trabajo, como parte de la “Configuración como trabajador(a) en estudiantes de prácticas profesionales universitarias con relación a la identidad profesional y laboral” (Sabala, 2020). Para propósito de esta comunicación se aborda particularmente—a manera de ejemplo— el caso de dos estudiantes practicantes de los programas académicos de pregrado de una universidad pública, teniendo como contexto las prácticas profesionales universitarias, reconocidas como una experiencia significativa en la construcción de identidades profesionales desde transiciones de mediano-largo plazo (Bidart, 2020), respecto a las formas de desarrollar su proceso formativo. Además de estar caracterizadas por su gran potencial como promotoras de empleabilidad, son también un factor determinante en las transiciones dentro del mercado laboral (Sabala et al., 2021).

Los participantes fueron abordados por medio de entrevistas biográficas en profundidad, las cuales posteriormente se analizaron desde el enfoque narrativo-biográfico. En ese análisis se tomaron como referencias principales las contribuciones de Dubar (1997) acerca de la identidad profesional como una construcción biográfica; no obstante, la investigación prestó especial atención a la experiencia particular de cada participante, reconociendo en este ejercicio el lugar de relevancia que ocupa la subjetividad del estudiante en la experiencia de las prácticas profesionales. Dentro del esquema analítico se identificaron principalmente hechos y acontecimientos que componían la biografía de los sujetos; estos, a su vez, representaban elementos o espacios para la socialización, dando cuenta que la identidad profesional no es aspecto complejo que emerge en

cuanto el estudiante ingresa a un entorno laboral (lugar de prácticas). Por el contrario, por medio de la biografía se evidenció que la identidad incluso se viene construyendo desde una etapa previa a la formación universitaria, en la que, por ejemplo, la elección de carrera ya es un indicador de la manera en cómo comienza a percibirse, asumirse y proyectarse el joven.

Una vez en la universidad, ocurren diferentes acontecimientos; por lo tanto, resulta de vital importancia incorporar la perspectiva relacional al abordar las transiciones, los momentos de cambios o de modificaciones, las rupturas biográficas en las trayectorias académico-profesionales que comienza a formarse, así como vincular los procesos estructurales y la perspectiva de los diferentes actores. En las narrativas de los participantes, uno de ellos es el proceso de prácticas profesionales, que tienen la principal cualidad de representar todo un acontecimiento no únicamente en términos de formación o experiencia profesional, sino que su impacto reviste una especial incidencia en las diferentes dimensiones de vida de los estudiantes en el momento de aproximarse al desempeño profesional, a tal punto que señalaron diferentes cambios en la manera de ver el mundo del trabajo, en materia de los conocimientos previos y las experiencias de la confrontación del trabajo prescrito con lo real, en las proyecciones de sí mismos a mediano plazo, en la forma en cómo se relacionaban con el entorno y en otros aspectos de su conducta.

De tal modo, las prácticas comienzan a representar un espacio para las construcciones identitarias en el trabajo. Estas identidades son cruciales en todo proceso de transición institucional escuela-trabajo, porque, más que afirmar, dan indicios de la manera en cómo se identifican los estudiantes practicantes, y de la agudeza de la identidad profesional va a devenir la posición del sujeto.

Partiendo de la perspectiva de Dubar (1997), que distingue la identidad para sí y para otros, en el caso puntual, particularmente en la identidad profesional en el entorno de prácticas, aparecen dos elementos fundamentales: uno refiere a cómo se percibe el estudiante, muy en relación con la autoimagen, y otra respecto a la manera en cómo es percibido tanto por el docente o académico que lo asesora, como por otros que rodean al practicante, vinculado a las imágenes que esos otros le hayan asignado. De trasfondo, estos elementos accionados en las construcciones identitarias se constituyen en los más interesantes.

Otro aspecto es el requerimiento de reconocimiento, que se le asignen unas cualidades; pero esto, a su vez, implica contar con un propio criterio o posición, el cual ha sido elaborado por medio de experiencias o socializaciones; de esta manera se les presenta como principal reto la acción de integrar cómo se auto perciben y cómo son vistos en el lugar de la práctica, e inclusive la incorporación del discurso empresarial que asocia el éxito personal al de las empresas, sugiriendo una importancia creciente a los diplomas, y posibilidades de crecimiento de las carreras profesionales a lo largo de la vida. Por lo tanto, las prácticas profesionales universitarias son una modalidad de transición institucional

que constituyen el enlace del estudiante con el mundo del trabajo. También son formas de poner a prueba a los estudiantes, y un medio para descubrirse a sí mismos, en el despliegue de un conjunto de temporalidades en la búsqueda de consolidación de una carrera profesional en cuanto biografías que cada vez son menos lineales, pero buscando que su identidad profesional cuadre con las condiciones laborales a partir del vínculo social que se da a través del trabajo.

### 3. Resultados

En los relatos de los participantes se encontraron experiencias diferenciadas, específicamente en la forma en cómo se les consideraba en los lugares de práctica. El participante número (1), vinculado al programa académico de ingeniería industrial, quien se introdujo en un contexto organizacional tradicional, fue acogido por la organización de una manera que define como muy positiva. Esto refiere a que, por ejemplo, concibió que las tareas asignadas coincidían con las acciones propias de la profesión en la que se estaban formando, desde la asignación de los horarios -que se dio con claridad, en términos de carga laboral-, y lo que consideró más importante, que en la organización se lo reconociera bajo su formación profesional -como ingeniero-. Inclusive señaló que ese hecho implicó que la asignación de responsabilidades fuera como relacionada con un profesional. Estas acciones por parte del entorno laboral en el que se encontraba posibilitaron que su autoimagen se presentara de manera significativa, al considerarse un ingeniero industrial, lo que le permitió dar cuenta del rol, el desempeño, las competencias y retos de su profesión. Su práctica se asemejaba a una experiencia real en un entorno laboral con las típicas condiciones tradicionales, la cual no estuvo exenta de momentos críticos, temores, crecimiento, aprendizajes, etc., teniendo una especial repercusión en su identidad, trayendo como resultado la construcción de una identidad profesional fuerte. El practicante se veía, percibía y proyectaba a corto, mediano y largo plazo como ingeniero industrial con posibilidades de permanecer en el mercado de trabajo.

En cuanto a la experiencia del participante número dos (2), estudiante del programa de trabajo social, su práctica se dio en un contexto laboral con características que no se asemejaban por completo a un entorno organizacional tradicional. Señaló que en principio presentó complicaciones en términos de la interacción con el equipo de trabajo que le rodeaba, porque sentía que de pronto sus expectativas no encajaban con la experiencia que considera real en el lugar de práctica. Se sumaba para ella el hecho de que, bajo la condición de ser estudiante, tenía otras actividades académicas por las que responder, como clases y demás. Manifestó que dichas particularidades de la práctica le acarrearón “muchas situaciones de estrés, presión y afectaciones en su bienestar”. El reto de la practicante era lograr encontrar un equilibrio entre las demandas de ambos espacios, lo cual fue dándose conforme asumía retos, mejoraban las interacciones, expresaba sus puntos de vista y presentaba un buen desempeño.

Pero ¿en qué momento comenzó a fortalecerse su construcción identitaria, profesionalmente hablando? Precisamente, frente a los retos de adaptarse a un entorno que no estaba en sus expectativas, pero sobre todo en las interacciones y el reconocimiento que se le otorgaba; este reconocimiento provenía de sus compañeros de trabajo y de las personas externas (comunidad) con quienes interactuaba al desempeñar su cargo; al tratarse de una práctica profesional basada en la intervención, tenía una gran responsabilidad respecto a quienes acudían a la institución donde se desempeñaba, en este caso, niños y padres de familia, quiénes la reconocían como una profesional. En este sentido, como lo señala Bidart (2020), entender lo inesperado es tener la base para decisiones que requiere reconocer cómo se toman esas decisiones, qué elementos estructurales están presentes y hasta posiblemente reorganizarlo reconociendo lo previsible.

Es posible entonces que estas situaciones, junto con la sensación de haber superado los retos en la práctica, en parte trajeron consigo que se reconociera como una profesional íntegra en su campo de acción, comenzara a proyectarse en el mercado de trabajo con una mayor claridad e incluso hiciera manifiestas reflexiones sobre el rol profesional de un trabajador social con relación a las demandas y condiciones sociales actuales.

Ambos casos dan cuenta de unas construcciones identitarias presentes, o tal vez fortalecidas; no obstante, las condiciones, las implicaciones subjetivas, los actores y los acontecimientos fueron diferentes. ¿En qué coincidieron? Primero, en que fueron reconocidos por otros al nombrárseles ingeniero o trabajadora social; esos “otros” podían ser sus compañeros, superiores o miembros de la comunidad. Inclusive trabajar y llegar a prestar un servicio a la comunidad, es una forma de verse y producirse como profesionales-trabajadores. En segundo lugar, la asignación de responsabilidades, que se convirtieron en retos. De hecho, ese tipo de situaciones se reconocen como parte de los momentos de socialización en el entorno laboral. Y finalmente, está presente una característica muy subjetiva: la capacidad reflexiva que tenía cada uno de los participantes, aspecto clave para explorar el encuentro con el trabajo y el trabajar en la singularidad de este, además de la movilización de la inteligencia práctica para hacer frente a la realidad.

Por último, se puede considerar en este caso que, aunque el empleo no se constituya en la actualidad como una fuente principal de referencia de trabajo, es claro que el trabajo en tanto categoría ampliada se manifiesta a través de sus diversas modalidades (Rentería, 2001), como es el caso de las prácticas profesionales. Estas prácticas son una modalidad de trabajo y contratación que se consolida como mecanismo de inserción laboral, y sugieren entender el trabajo productivo como parte de la formación. En especial, en la perspectiva de los participantes, las prácticas son vividas como una experiencia enriquecedora, en cuanto a su lugar, a su impacto, considerando que la bifurcación solo puede definirse subjetivamente, desde sus explicaciones subjetivas, puesto que lo que para una persona supone un punto de inflexión, para otra no necesariamente implica un punto de no retorno, y de ahí su importancia (Muñiz Terra y Verd, 2021).

Como otro aspecto de la reflexión sobre las construcciones identitarias, a continuación, se exponen las surgidas del estudio sobre migraciones. Con este propósito, se indagó en un segundo caso, derivado de la tesis en culminación “Construcciones identitarias de trabajadores migrantes colombianos en América del Sur” (Gálvez, 2021). El fenómeno de la migración es congruente con el entendimiento de una identidad que experimenta constantes cambios, pues el mismo fenómeno es un desplazamiento geográfico de las personas en el sentido físico, hasta movimientos más de tipo subjetivo vinculados, entre otros aspectos, con los cambios socioculturales que trae consigo el hecho mismo de migrar. Se parte del supuesto de que la migración y la condición de ser migrante tiene incidencia en la construcción identitaria (Dubar, 2000), dado que puede implicar, entre otros aspectos, procesos de reajustes, cambios, ruptura o distanciamiento de las socializaciones previas, y dar lugar a nuevas identificaciones o a hibridez en su construcción.

Para ello, se indagó por la construcción de las trayectorias de vida de dos migrantes trabajadores colombianos, en diferentes países de América del Sur. Cuando se hace referencia al trabajo en estas trayectorias, éste aparece como un dominio en donde se expresan y reproducen desigualdades centrales, un espacio revelador de tensiones constitutivas de la realidad contemporánea del mundo del trabajo, expresado en los modos de inserción en el trabajo de los migrantes y los trabajos posibles que han podido desempeñar en los contextos migratorios. En este sentido, las construcciones identitarias en relación con la migración tienen un carácter potencial de estrategia, y participan en el proceso de interacción con nuevos contextos que posibilitan -entre otras opciones- una ampliación de referentes a partir de los cuales el migrante se reinventa continuamente, respondiendo a las exigencias de cada contexto.

Los casos presentados en ambas investigaciones muestran la relevancia actual que tiene el tema de la identidad profesional en el contexto de las organizaciones y del trabajo. Pese a contar con unas unidades de estudio diferenciadas, se encontraron coincidencias tales como el uso de las construcciones identitarias como una estrategia para ingresar, moverse y permanecer en el mercado de trabajo. De igual manera, se deja en evidencia que esto trae implícitos procesos de ajuste y adaptación a los diferentes contextos, los cuales están cargados de consideraciones socio culturales que el sujeto debe integrar a su experiencia. No obstante, es común que estos movimientos y tránsitos en el mundo del trabajo tengan como características principales a la incertidumbre, la desigualdad y la precariedad, lo que se convierte finalmente en retos para la misma construcción de identidades en medio de la reproducción de estos fenómenos que atañen a diferentes esferas de la vida en sociedad, que terminan por afectar dos elementos ya enunciados en ambos casos como fundamentales: la percepción de sí mismo y la autoimagen. Otro aspecto para resaltar es que las construcciones identitarias profesionales, no se caracterizan por la linealidad; por el contrario, por la misma incertidumbre del ámbito laboral, son dinámicas, flexibles y hasta inciertas; pero estas construcciones tienen un punto álgido que atiende a las situaciones de tensión, crisis o conflicto; estos tres aspectos son de alta relevancia para el fortalecimiento de la identidad profesional. En ese sentido se

constituyen en un reto para los abordajes desde la psicología organizacional y del trabajo en relación con los mundos del trabajo.

#### 4. Conclusiones

Se puede considerar para el primer caso, que fue posible captar las construcciones identitarias profesionales que emergen como un recurso cargado de experiencias y reflexividad para transitar de la escuela al trabajo, y como una posibilidad de tomar una postura, verse dentro y fuera del mercado de trabajo, proyectarse, darse a conocer, desempeñarse “como” en diferentes entornos organizacionales, etc. Esto logra resaltar la importancia de la práctica profesional en la universidad como acontecimiento en estas primeras construcciones identitarias en el trabajo. Y las constituyen como un lugar para enfrentar la duda, la impotencia, el desconocimiento y el miedo. Un “déjate cuestionar por el otro y por ti mismo”.

Por otra parte, hay que reconocer que en la transición institucional escuela-trabajo se busca justificar la adaptabilidad en las relaciones de trabajo; en este contexto, a la educación y específicamente a la universidad se le ha transferido el trabajo de reproducción, bajo condiciones de satisfacer las esperanzas que se han depositado para armonizar con la búsqueda de la flexibilidad, como máxima a nivel empresarial, y la forma como entendemos el mundo del trabajo, que enfatiza la individualización.

Estas diferentes experiencias investigativas también dejan la pregunta sobre el trabajo, en particular sobre su relevancia para el futuro, desde el presente y en tránsito de la escuela-trabajo, o a otros espacios.

#### REFERENCIAS

- Bidart, C. (2020). Crisis, decisiones y temporalidades: sobre las bifurcaciones biográficas. *Revista Contenido, Cultura y Ciencias Sociales*, (10), 43-80. <https://shs.hal.science/halshs-03096627/document>
- Ciampa, A.C. (1998). Identidade humana como metamorfose: a questão da família e do trabalho e a crise de sentido do mundo moderno. *Interações*, São Paulo, 3(6),87-101
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. Paris: *Revista Francesa de Sociología* 33, 505-529. <https://doi.org/10.2307/3322224> - <https://www.jstor.org/stable/332222>
- Dubar, C. (1997). *La socialisation. Construction des identité sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin Éditeur.

- Dubar, C. (2000). *La formation professionnelle continue*. Paris: La Découverte.
- Laclau, E. (2003). *Emancipación y diferencia*. Argentina. Ariel.
- Mead, G. (1973). *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Muñiz, L., & Verd, J.M. (2021). Theoretical-Methodological Elements for Comparative Analysis of Social Inequalities in Life Courses. En: P. López-Roldán & P. Fachelli, S. (Eds.) *Towards a Comparative Analysis of Social Inequalities between Europe and Latin America*. Barcelona: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48442-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48442-2_10)
- Rentería, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias del trabajo actuales. En: M. Martínez y V. Cruz (Coords.), *Vinculación universidad-empresa a través del postgrado. Pautas y lineamientos*. Asociación AUIP.
- Rentería, E.; y Díaz, F. (2020). Psicología Organizacional y del Trabajo en momentos y épocas de imprevisión real y de no preparación. Reflexiones desde la Pandemia del Coronavirus en Colombia. En N. Molina (Edt). *Psicología en contextos de COVID-19, Desafíos poscuarentena en Colombia*. ASCOFAPSI. <https://www.ascofapsi.org.co/webold/index.php/blog/libros/blog-with-right-sidebar/246-psicologia-en-contextos-de-covid-19>
- Sabala Moreno, M. C., Rentería Pérez, E., y Díaz Bambula, F. (2021). Prácticas profesionales como mecanismo de inserción laboral: modalidad de trabajo y contratación. *Praxis Psy*, 22 (35), 47-64. <https://doi.org/10.32995/praxispsy.v22i35.158>
- Scheibe, K. (1995). *Self Studies. The Psychology of Self and Identity*. Praeger Westport.



# CONDICIONES DE TRABAJO EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA

**Ninfa Pulido-Moreno**

ninfa.pulido@uptc.edu.co

Universidad Pedagógica Tecnológica de Colombia- Colombia

Universidad del Valle - Cali- Colombia

## 1. Introducción

Debido a la situación de emergencia sanitaria mundial provocada por el COVID-19, fue necesario redefinir y adoptar nuevas formas de trabajo. Esto llevó a la implementación de nuevas condiciones ocupacionales que los trabajadores tuvieron que enfrentar (Neffa y De la Garza, 2020). Los docentes no fueron exentos de estos cambios, ya que tuvieron que asumir nuevos desafíos en relación con la enseñanza mediada por tecnologías, en espacios diferentes al lugar de trabajo habitual. Además, esto implicó resignificar la relación docente- estudiante y buscar el equilibrio entre la vida personal y profesional (Oros, et al., 2020; Meo y Dabenigno, 2020; Karaftet al., 2021).

Con el objeto de enfrentar los desafíos presentados por la pandemia Covid-19, el estado colombiano a través de la ley 2088 de 2021, estableció directrices para facilitar a los empleados públicos o privados trabajar desde casa de manera temporal o en casos excepcionales, sin modificar las condiciones contractuales iniciales. Además, como producto de la situación de aislamiento social por SARS CoV2, se emitió legislación para prevenir riesgos ocupacionales en situaciones similares en el futuro, así como también para regular la adopción de nuevas formas de trabajo por parte de las organizaciones.

En época de pandemia el Ministerio de Trabajo (2022) realizó la tercera Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo. La encuesta reveló que los riesgos más comunes en el lugar de trabajo están relacionados con la postura, concretamente el esfuerzo físico causado por movimientos repetitivos de manos y/o brazos (73,58 %), y periodos prolongados en la misma postura durante la jornada laboral (70,06 %). En segundo lugar, se reporta riesgos asociados a factores psicosociales como la interacción directa con público (68,17 %) y las tareas monótonas y repetitivas (62,59 %). También llama la atención que el 43% de las empresas en situación de aislamiento social, no aplicaron ninguna medida preventiva para modificar los puestos de trabajo con fines ergonómicos.

Los resultados anteriores están relacionados con las condiciones internas de trabajo. Se refieren a factores que determinan un entorno laboral específico y que pueden incidir en el desempeño laboral y bienestar de los empleados. Estos factores incluyen la naturaleza de la tarea, las condiciones físicas en las que se realiza el trabajo, las políticas organizacionales y las interacciones sociales que se producen en el escenario de trabajo (Villalobos, 2007). De acuerdo con la frecuencia y exposición a estas condiciones intralaborales, pueden convertirse en una fuente de riesgo psicosocial y varían según la actividad económica. En el caso de los trabajadores del sector educativo, debido a las circunstancias de cuarentena, se vieron obligados a adaptarse a un entorno diferente, y a utilizar nuevas tecnologías, así como, a introducir herramientas digitales dentro de las metodologías de enseñanza-aprendizaje, lo que exigió mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos institucionales. Estos aspectos evidenciaron las grandes diferencias entre el trabajo prescrito y el trabajo real de este grupo ocupacional en el contexto de confinamiento (Neffa, 2020).

A partir de lo ya expuesto, en este estudio se analizaron las condiciones intralaborales, específicamente, las demandas cuantitativas y ambientales relacionadas con las actividades laborales de los maestros de básica primaria y secundaria en época de pandemia por Covid-19.

## **2. Método**

Se realizó un estudio transversal descriptivo. Para la selección de los participantes se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, los docentes que respondieron el instrumento aceptaron participar de manera voluntaria en la investigación.

### **2.1. Participantes**

La muestra estuvo conformada por 70 docentes de básica primaria y secundaria de una entidad pública, de los cuales el 72.8% eran mujeres y el 27,2% hombres, con una edad mínima de 20 años y una edad máxima de 70 años. En cuanto a la escolaridad, la mayoría de los participantes (47,1%) tenía especialización. El 44.2% de los maestros con un tiempo en el cargo entre uno y cinco años.

### **2.2. Instrumento**

Para el estudio se elaboró un instrumento que permitió recabar información sobre las condiciones de trabajo en docentes de básica primaria y secundaria en época de pandemia.

### 2.3. Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación se contó con el aval del comité de ética de la Universidad y el consentimiento informado de los participantes. La recolección de la información se hizo a través del aplicativo Google Forms. Se envió el enlace vía correo electrónico con la invitación a los docentes a participar en el estudio. Se salvaguardó los datos de los participantes de acuerdo con lo establecido en el código deontológico del psicólogo y la ley de protección de datos en Colombia. Los datos fueron procesados y analizados en el software SPSS versión 24.

### 3. Resultados

De acuerdo con el objetivo del estudio, en este apartado se presenta información relacionada con condiciones intralaborales, específicamente, demandas cuantitativas, el tiempo de trabajo y los recursos materiales y tecnológicos; así como, las demandas ambientales requeridas para desarrollar las actividades docentes en época de pandemia.

En la tabla 1 se puede observar que el 75.6% de los participantes reportó desarrollar actividades docentes en tiempo extralaboral, que superan lo establecido legalmente para la jornada de 8 horas diarias de trabajo.

**Tabla 1**

#### *Jornada diaria por actividades como docente*

<b>Niveles</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Menos de 8	17	24,2
Entre 8 y 9	25	35,7
Entre 10 y 11	12	17,1
Más de 12	16	22,8
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información de la tabla 2, las dinámicas de trabajo establecidas en época de pandemia por Covid-19, exigió a los docentes gestionar el número de cursos asignados. Aunque más de la mitad de los profesores reportaron que la cantidad de grupos era manejable, el 32,8% lo percibieron como moderadamente manejable, y algunos profesores (8,5) expresaron que el número de cursos a cargo no era fácilmente manejable.

**Tabla 2**

*Responsabilidad por el número de cursos a cargo*

<b>Grado de responsabilidad</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Inmanejable	0	0
Poco manejable	6	8,5
Medianamente manejable	23	32,8
Manejable	41	58,5
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Con base en los datos de la tabla 3, es importante considerar que la gran mayoría de los participantes contaban con equipos y conectividad para realizar las actividades docentes; no obstante, un bajo porcentaje de los profesores refirió no contar con los recursos tecnológicos y de conexión necesarios para desarrollar sus actividades laborales.

**Tabla 3***Recursos Tecnológicos para desarrollar las actividades laborales*

Recursos de apoyo	Escala de respuesta									
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Computador	0	0	1	1,4	7	10	15	21,4	47	67,1
Celular inteligente	2	2,8	0	0	4	5,7	10	14,2	54	77,1
Plan de internet	2	2,8	1	1,4	5	7,1	5	7,1	57	81,4
Plan de datos	3	4,2	2	2,8	4	5,7	7	10	54	77,1
Wifi	4	5,7	1	1,4	4	5,7	8-	11,4	53	75,7

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados de la tabla 4, en cuanto a la organización del trabajo, el 15,7% de los profesores reportaron condiciones óptimas respecto a los procedimientos utilizados para la organización y realización de su trabajo en época de pandemia. Sin embargo, el 84,3% de los participantes refirieron que el desarrollo del trabajo se vio en parte afectado por el exceso de actividades laborales y la permanente alternancia entre las labores docentes con las responsabilidades del hogar. También algunos docentes reportaron falta de competencias digitales, así como la falta de descansos durante la jornada laboral.

**Tabla 4***Organización del trabajo*

Nivel	F	%
Bajo	22	31,4
Medio	37	52,9
Alto	11	15,7
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**

*Ambiente de trabajo*

Nivel	F	%
Bajo	22	31,4
Medio	33	47,1
Alto	15	21,4
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se puede observar la tendencia por parte de los docentes a reportar que los lugares utilizados para realizar sus actividades académicas presentaban condiciones desfavorables, en cuanto a comodidad, iluminación, y ventilación en el espacio de trabajo; así como, las condiciones poco ergonómicas del mobiliario utilizado. Además, algunos docentes no contaban con un espacio específico en casa para realizar sus actividades de docencia. Por otra parte, algunos participantes (21,4%) refirieron que su ambiente de trabajo presentaba condiciones óptimas respecto a higiene y seguridad para desarrollar sus labores educativas.

#### **4. Discusión y Conclusiones**

Este estudio se enfocó en analizar las condiciones intralaborales, específicamente, las demandas cuantitativas y ambientales relacionadas con la labor docente en niveles educativos de primaria y secundaria en el periodo de aislamiento social por Covid-19. Uno de los principales hallazgos reveló que algunos profesores percibieron que las *demandas cuantitativas* de su trabajo excedían los recursos disponibles para enfrentarlas. Esto se refiere no solo a la cantidad y contenido de las tareas, sino también al tiempo adicional necesario para cumplir con las múltiples responsabilidades laborales. Los resultados de este estudio están en concordancia con lo mencionado por Kniffin et al. (2020), quienes argumentan que las condiciones laborales dependen, tanto de la cantidad, ritmo y tiempo para realizar la tarea, como de los recursos disponibles con que cuenta el trabajador para hacer frente a las demandas del puesto.

Con respecto a la *cantidad de trabajo*, en el estudio fue medida por el número de cursos y estudiantes asignados en la actividad académica, aproximadamente la mitad de los maestros consideraron que la cantidad de grupos que tenía era manejable, mientras que otra proporción lo considero moderadamente manejable y un bajo porcentaje expresaron que no era fácil manejar la cantidad de cursos a su cargo. Además, los docentes

tuvieron que adaptarse a los cambios tecnológicos y utilizar nuevos recursos para enseñar. También tuvieron que redefinir la relación entre docente- estudiante. (Oros, Vargas & Chemisquy, 2020). En el contexto de la emergencia sanitaria por Covi-19, la mayoría de los docentes participantes en el estudio experimentaron altas *demandas de trabajo*, extensas y exigentes jornadas laborales, la necesidad de equilibrar el trabajo con tareas domésticas, y permanecer en espacios confinados durante largos periodos de tiempo. Estos factores debido a su naturaleza, y frecuente exposición pudieron haber ocasionado fatiga y efectos negativos en este segmento de la población trabajadora. Resultados similares fueron reportados por Morales (2021) y Klusmann et al. (2023).

Los resultados también muestran que ha habido un incremento importante en el *tiempo* destinado a la labor docente. Los participantes en este estudio informaron que, con el fin de hacer frente a las altas demandas de trabajo en período de cuarentena, se vieron obligados a cumplir extensas y exigentes jornadas laborales. Estos factores debido a sus características y a la frecuente exposición e interacción pudieron ocasionar fatiga y efectos críticos en la salud de estos trabajadores. El Ministerio de Trabajo (2022) también encontró datos similares, señalando que uno de los principales riesgos psicosociales en el ámbito educativo colombiano, está asociado con jornadas laborales que exceden los límites legalmente establecidos. Esta fuente de riesgo ocupacional puede ocasionar efectos negativos en la salud física y mental de los trabajadores. También, diversas investigaciones realizadas durante la emergencia sanitaria por Covid-19, encontraron resultados semejantes (Morales, 2021; Klusmann, et al., 2023; Portillo, et al., 2020). Además, de jornadas extenuantes Meza de Luna et al. (2022) encontraron enmarañamiento de funciones y políticas institucionales desfavorables para conciliar trabajo-familia, entre otros. Igualmente, Meo y Dabeningno (2020) a partir de la revisión de investigaciones con docentes en situación de aislamiento, identificaron que uno de los temas centrales de análisis se relacionaba con la *“intensificación del trabajo y extensión de la jornada laboral no remunerada debido a la organización de las tareas según objetivos institucionales”* (p.7).

En esta misma línea, se pudo observar que, en época de pandemia el trabajo remunerado desde casa demandó un incremento del número de horas, la modificación de rutinas y la invasión del espacio personal y familiar; por tanto, fue un desafío para los trabajadores al intentar equilibrar las actividades laborales, con las responsabilidades domésticas y en ocasiones el acompañamiento en procesos de aprendizaje de otros integrantes del hogar (Organización Internacional del Trabajo [OIT, 2020]), ésta situación no fue ajena a los docentes, su rol en contexto de confinamiento incrementó las exigencias de naturaleza cuantitativa, cognitiva y emocional, debido a la asunción de múltiples tareas y la intensificación de los ritmos de trabajo para dar cumplimiento a sus funciones.

La docencia ha sido valorada como una actividad laboral que puede llegar a ocasionar alteraciones en la salud física y mental de los profesores, y en ocasiones puede ser producto de las condiciones de trabajo intralaborales relacionadas con demandas

cualitativas o cuantitativas de la tarea (Rivera, 2023). Así mismo, como lo plantea Demerouti et al., 2001 en Klussman et al.(2023) las demandas laborales se asocian con efectos fisiológicos o emocionales negativos producto de las exposiciones prolongadas, y los recursos laborales, se asocian con características del entorno de trabajo y del individuo que facilitan o dificultan la consecución de objetivos laborales. En este sentido, tener los recursos disponibles mitiga los efectos adversos generados por las altas demandas de trabajo. En este marco se hace necesario entender las condiciones de trabajo, como resultado de las interacciones entre diferentes circunstancias ecológicas, materiales técnicas, económicas, sociales, políticas, jurídicas y organizacionales, que pueden incidir, tanto en el rendimiento laboral, como en la salud y bienestar de las personas, en la eficiencia y eficacia de las organizaciones (Blanch et al.,2010).

*En cuanto a los recursos tecnológicos* necesarios para desarrollar las labores docentes en situación de pandemia, la mayoría de los maestros participantes en el estudio disponían de equipos y conectividad para cumplir con su labor magisterial. Sin embargo, es de considerar que un bajo porcentaje de los profesores refirieron no contar con conectividad. También una parte de los encuestados expresaron no tener competencias para el uso de herramientas ofimáticas o el manejo suficiente de plataformas digitales. En este sentido, como lo reportaron Georgiou et al. (2023); Meo y Dabeningno (2020) y Le et al. (2022), el uso de herramientas tecnológicas e informáticas exigió esfuerzos adicionales para adquirir o desarrollar competencias digitales en los procesos pedagógicos mediados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

Ahora bien, las condiciones de trabajo han variado en los últimos años, desde este panorama los entornos laborales en la actualidad hacen énfasis en el conocimiento, y mayor demanda del manejo de habilidades digitales, imponiendo el reto a las personas de responder a nuevas formas de realizar el trabajo, aspecto que se agudizó con la pandemia (Kniffin, et al., 2020; Collins et al., 2023). Los maestros participantes en este estudio reportaron con mayor frecuencia el uso de la computadora portátil y el teléfono inteligente, así como la transmisión de información a través de medios digitales, hallazgos similares fueron reportados por Portillo, et al. (2020), las TICs como recursos primordiales para afrontar la emergencia sanitaria y dar continuidad a las tareas docentes. Por otro lado, Georgiou et al. (2023) identificaron que los maestros de primaria refirieron alta autoeficacia para usar tecnologías y mostraron actitud de continuar incorporando las TICs en sus futuras prácticas académicas. En el mismo estudio encontraron poco dominio en el manejo de herramientas tecnológicas y sistemas de información por parte de docentes y estudiantes, así como, la presencia de barreras y brechas tecnológicas en algunas comunidades educativas.

Es de anotar que, en época de emergencia sanitaria por Covid-19, los docentes que contaron con el apoyo institucional (Díaz et al., 2023) para disponer de equipos, dispositivos digitales, acceso a conectividad y acompañamiento en el desarrollo de habilidades técnicas (Stang-Rabrig, et al.,2022) percibieron mayor bienestar, a pesar de las restricciones



impuestas por la pandemia. Se ha reconocido que el posible efecto perjudicial de la inteligencia artificial en las ocupaciones y en las condiciones de trabajo está relacionado en parte, con el poco dominio que tiene el individuo de la tecnología y los nuevos sistemas de información. En este sentido Benhamou (2022) considera que las instituciones educativas deben proporcionar capacitación en competencias digitales al personal docente, con el fin de prevenir la disminución de la calidad del empleo y la falta de oportunidades de aprendizaje, ya que la monotonía y la repetitividad de las tareas podría incrementarse en el futuro.

Por otra parte, se observó que los maestros participantes en el estudio percibían las condiciones del *ambiente de trabajo* para desarrollar sus responsabilidades laborales, en nivel medio (47,1%) y bajo (31,4 %). Esto pudo ser consecuencia de los cambios constantes del lugar destinado en el hogar para realizar su actividad docente, así como la necesidad de compartir espacios con otras personas. También los profesores informaron que los lugares utilizados para realizar las actividades académicas presentaban condiciones ambientales desfavorables, en términos de comodidad, iluminación, y ventilación. Aunado a lo anterior, los participantes refirieron condiciones poco ergonómicas del mobiliario utilizado en horas de trabajo. Datos similares encontró el Ministerio de Trabajo (2022), los docentes se ven expuestos a riesgos de carga física relacionados con movimientos repetitivos de manos y/o brazos (25,4 %) y a riesgos biomecánicos que pueden causar dolor (6,1 %). Además, algunos docentes también informaron que no disponían de un espacio específico en sus hogares para llevar a cabo sus actividades laborales. Sin embargo, en contraste, el 21,4% de los profesores señaló que su ambiente de trabajo presentaba condiciones óptimas en términos de higiene y seguridad para llevar a cabo sus actividades educativas.

Por último, es importante tener en cuenta que la crisis generada por la pandemia Covid-19, ha dejado lecciones importantes a los trabajadores de sector educativo. En primer lugar, gran capacidad de adaptación de los maestros para enfrentar nuevas demandas en su trabajo y una redefinición significativa del rol docente (Portillo, 2020). En segundo lugar, es necesario reflexionar sobre la capacidad de las organizaciones educativas para resolver situaciones críticas, como la experimentada durante la pandemia. También se evidenció las grandes desigualdades sociales, reflejadas en los límites difusos entre la vida personal y laboral, así como, la inequidad en los recursos y espacios con los que contaba cada docente para afrontar la situación (Meza de Luna, 2022), además de las brechas digitales en países con economías en desarrollo. Por lo tanto, es fundamental que los tomadores de decisiones consideren estas realidades al plantear políticas orientadas a mejorar las condiciones laborales de los docentes y la calidad de la educación.

## REFERENCIAS

- Benhamou, S. (2022). La transformación del trabajo y el empleo en la era de la inteligencia artificial: análisis, ejemplos e interrogantes. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/85). <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47985/1/S2200188>
- Blanch, J., Cervantes, Sahagún. M. y Cervantes, G. (2010). Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, (3), 175- 189. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316502002>
- Díaz M., Rossi, L. & Soncin, M. (2023). Teaching away from school: do school digital support influence teachers' wellbeing during Covid19 emergency?. *Large-scale Assessments in Education*,11(10). <https://doi.org/10.1186/s40536-023-00159-7>
- García, C. y Muñoz, A. (2013). Salud y trabajo de docentes de instituciones educativas distritales de la localidad uno de Bogotá. *Avances de Enfermería*,31 (2)30-42. <https://orcid.org/0000-0002-0504-8316>
- Georgiou, D.,Trikoili, A. & Kester L (2023). Rethinking determinants of primary school teachers' technology acceptance during the COVID-19 pandemic. *Computers and Education Open*,4, 100145. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2023.100145>
- Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A.,... (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future *Research and Action*, 76 (1) 63-77.<http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Klusmann, U., Aldrup, K., Roloff-Bruchmann, J., Carstensen, B., Wartenberg, G., Hansen, J... (2023).Teachers' emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic: Levels, changes, and relations to pandemic-specific demands.*Teaching and Teacher Education*,121,103908. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103908>
- Kraft,M., Simon, N. & Lyon M.(2021). Maintaining a sense of success: the protective role of teachers' working conditions during the COVID-19. *Journal of Research on Educational Effectiveness*,14 (4), 727-769. <https://doi.org/10.1080 / 19345747.2021.1938314>
- Le, V., Nguyen, N., Nghi,T., Nguyen,L., Nguyen.,T. & Nguyen, M. (2022). The interaction patterns of pandemic-initiated online teaching: How teachers adapted, *System*, 105, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.system.2022.102755>
- Meza-de-Luna, M. E., Conde Morelos Zaragoza, T. M., & Meza-de-Luna, L. (2022). Conciliación trabajo-familia con y sin niños y niñas, durante el confinamiento

por COVID-19 en México. *Psicoperspectivas*, 21(2). <https://dx.doi.org/10.5027/vol.21-issue1-fulltext-2467>

Meo, A., y Dabenigno, V. (2020). Teletrabajo docente durante el confinamiento por COVID19 en Argentina. Condiciones materiales y perspectivas sobre la carga de trabajo, la responsabilidad social y la toma de decisiones. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 14(1), 103-127. <http://dx.doi.org/10.7203/RASE.14.1.18221>

Ministerio de Trabajo. (2022). *Tercera Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos Laborales*. <https://www.researchgate.net/publication/362455968>

Morales, S. R. (2022). Impacto de la covid-19 en los estilos de vida de docentes latinoamericanos. *Educación y Educadores*, 25 (1), e2515. <https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.1>

Neffa, J. y De la Garza, E. (2020). Trabajo y crisis de los modelos productivos de América Latina. Argentina: CLACSO. doi:10.2307/j.ctv1gm02dh

Oros, L., Vargas, N. y Chemisquy, S. (2020). Estresores docentes en tiempos de pandemia: Un instrumento para su exploración. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3), 1421. doi:10.30849/ripijp.v54i3.1421

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. OIT. [wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dms/-/journal_content/14000/14000/14000/wcms_758007.pdf) (ilo.org)

Portillo, S., Castellanos, L., Reynoso, O., & Gavotto, O. (2020). Enseñanza remota de emergencia ante la pandemia Covid-19 en Educación Media Superior y Educación Superior. *Propósitos y Representaciones*, 8 (3), e589. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.589>

Riley Collins, R., Bartlett, L., Thompson, A., Little, J. & Darwich, J. (2023). The work of teachers in the context of COVID-19. *International encyclopedia of education* (4 ed.) 636-647. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.04101-4>

Rivera Rodríguez, L. G. (2023). Factores Psicosociales en docentes: Revisión sistemática a partir del meta-análisis. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 5114-5128. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4819](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4819)

Stang-Rabrig, J. Brüggemann, T., Lorenz, R. & McElvany, N. (2022). Teachers' occupational well-being during the COVID-19 pandemic: The role of resources and demands. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103803. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103803>

Villalobos, G. (2007). *Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Carluma.

# UNA EXPERIENCIA DE FORMACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO EN LA INDUSTRIA AERONÁUTICA DE ARGENTINA

**Federico Barnes**

**fbarnes@unc.edu.ar**

Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba; Argentina

## 1. Introducción

En el presente escrito compartimos una experiencia de trabajo en una empresa de la industria aeronáutica de Argentina. El foco se circunscribe en torno a la importancia que tienen los procesos de generación de conocimiento y el desarrollo de innovaciones en una industria que a su vez requiere de la normalización y la seguridad de sus procesos.

Por la especificidad de sus actividades, la fabricación y el mantenimiento aeronáutico debe desarrollar un sistema de actividad que le garantice no solo la concreción de resultados productivos, sino también el cuidado de las personas y los recursos de la organización. Concretamente debe desarrollar un sistema de actividad que asegure la seguridad operacional.

A su vez, por la necesidad de generar nuevas oportunidades comerciales en un mercado de mayor competitividad, los cambios tecnológicos y por la emergencia de nuevas formas de organizar el trabajo en la industria, las organizaciones conviven con tensiones y discusiones entre las tradicionales rutinas de trabajo y las propuestas e iniciativas que cuestionan lo establecido. Lo señalado evidencia una serie de desafíos que las organizaciones enfrentan, vinculados a la gestión de la seguridad operacional que pueda responder no solo a lo conocido sino también a los imprevistos en la producción, cobrando relevancia las respuestas colectivas de su sistema de actividad.

La experiencia que se comparte, detalla una serie de acciones emprendidas por la empresa aeronáutica, nos concentramos en las iniciativas en la fabricación de aeronaves y partes en la industria comercial como en la militar, iniciativas que apuntaron a la formación a partir del análisis del trabajo, al abordaje reflexivo sobre lo que se hace tanto en instancias de desarrollo del personal como en revisión de las actividades realizadas.

Se propuso incorporar en las instancias de evaluación para la promoción de los trabajadores, acciones de formación con pares y superiores, utilizando como metodología el

análisis del trabajo con especial énfasis en la reflexión sobre sus actividades y prácticas cotidianas.

## **2. El contexto organizacional y sus desafíos**

La organización en estudio es una empresa del sector aeronáutico de la localidad de Córdoba. Con casi 100 años de antigüedad, la empresa es referente de la historia aeronáutica de Argentina. En la actualidad, si bien es una Sociedad Anónima, el estado nacional cuenta con la mayor cantidad de acciones. La integran cerca de mil empleados de los cuales el 25% de ellos son profesionales ingenieros, principalmente Ingenieros Aeronáuticos egresados de las universidades de la ciudad. Además, cuenta con un gran número de Técnicos Aeronáuticos formados principalmente en la escuela técnica local y capacitados para la actividad en conformidad con las regulaciones de las autoridades aeronáuticas nacionales.

La empresa desarrolla productos y presta servicios vinculados al diseño, la fabricación, el mantenimiento y la modernización aeronáutica. Históricamente se especializó en la industria militar, destacándose en el diseño y producción de aeronaves propias y al mantenimiento de la flota de aeronaves de las fuerzas armadas del país. Además, en los últimos años se inició en el mantenimiento de aviones comerciales para empresas privadas de la región. Por otro lado, se destaca en el área de ingeniería y fabricación, el desarrollo de una nueva aeronave, desde el diseño y producción de un prototipo a la fabricación en serie, con la participación de una serie de proveedores locales, lo que evidencia su renovada capacidad para traccionar el desarrollo local de la industria, a partir de la conformación de un sistema de innovación entre organizaciones productivas, científicas y educativas de la ciudad.

## **3. La organización como sistema de actividad: innovación y rutinas**

Diferentes autores destacan el valor del aprendizaje organizacional y el desempeño innovador en las organizaciones, señalando que dicha capacidad es fundamental para que las firmas logren mejores desempeños, enriquezcan sus procesos y favorezcan su desarrollo (Zarifian 1992; Lundvall, 1992; Nelson & Winter, 1982).

Al respecto y como ya se ha señalado en diferentes publicaciones (Miranda & Figueiredo, 2010; Barnes, 2018) la postura de referentes en la materia en países centrales, se circunscribe el estudio de la innovación a solo aquellos procesos que favorecen el desarrollo de nuevos productos y procesos. No se ponderan de igual manera muchos emprendimientos que derivan en el nacimiento y la consolidación de mejoras que no necesariamente se relacionan con tales resultados, pero que no por ello dejan de ser importantes para las organizaciones. Se trata de incluir y valorar aquellas ideas creativas

que enriquecen los modos productivos, las novedades organizacionales y prácticas de gestión y comercialización, sumado a las innovaciones de productos y procesos tradicionalmente estudiadas en países desarrollados. Dicha definición incluye además aquellas innovaciones que son novedades para el contexto local y no necesariamente son nuevas para el mundo. Como ya se señaló en publicaciones anteriores (Barnes, 2018) el estudio de tales procesos innovadores es de gran importancia en economías en desarrollo, debido a la necesidad de disminuir la brecha que se tiene en comparación con organizaciones y países con mayor desarrollo (Miranda & Figueiredo, 2010).

Al respecto, autores como Lall (1982), Bell y Pavitt (1995) y Figueiredo (2002) sostienen que la acumulación de las capacidades tecnológicas ocurre en “etapas” que evolucionan de básicos para intermediarios a complejos, por lo tanto, para economías en vía de desarrollo el estudio de aquellas innovaciones incrementales y de escala local, pueden ser vistas como condiciones previas para la realización de actividades innovadoras de niveles más elevados (Barnes, 2018).

En este marco, tomando las contribuciones de autores que estudian los sistemas de actividad como Engeström (1987), entendemos por capacidades tecnológicas al conjunto de recursos necesarios para generar y gerenciar actividades tanto productivas de rutina como innovadoras. Tales recursos están implicados en un sistema de actividad que direcciona los esfuerzos de los diferentes elementos a un objeto u objetivo de actividad, involucra a una comunidad que comparte ciertas prácticas y reglas de funcionamiento, y que están organizadas bajo cierta modalidad con una división de trabajo particular. Los procesos de desarrollo de las capacidades están siempre localmente situados y son producto de una historia que los determina (Barnes, 2018).

Para autores como Zarifian (1992) la clave es desarrollar una organización autoformadora que por su propia estructura favorezca el aprendizaje profesional y que tienda a una mayor cooperación a partir de una gestión del conocimiento. El autor afirma que la organización tradicional se caracteriza por orientar su organización en base a “separar y aislar”, mientras que la organización más orientada a la gestión del saber y a la formación tiende más a un esquema de “actuar juntos”, de cooperar y desarrollar conocimiento colectivo.

Si la organización favorece y permite que los trabajadores aumenten sus competencias en el contacto social con otros oficios y actividades, estamos ante una organización formadora. En este sentido cabe incluir aportes de la teoría de la actividad en psicología, a partir del repaso que Larripa & Erausquin (2008) realizan de dicha teoría. Los autores distinguen tres generaciones o etapas, siendo la primera la efectuada por Lev Vygotsky, en la cual concibe a toda acción humana mediada por instrumentos y orientada hacia determinados objetos. La segunda generación propuesta por Leontiev, enriquece la perspectiva estableciendo que la transformación del objeto/objetivo es lo que conduce a la integración de los elementos del sistema de actividad, y que dicho sistema es

una compleja estructura mediadora que evoluciona durante períodos de tiempo socio históricos adoptando la forma de instituciones y organizaciones. La tercera generación tiene que ver con los aportes de Yrgö Engeström, vertidos principalmente en su libro de *Learning by Expanding* de 1987. Engeström (1987) reformula la teoría de la actividad, se vale de los aportes de los autores soviéticos mencionados y aborda la creación del conocimiento en las organizaciones (Larripa & Erausquin, 2008).

La unidad de análisis de Engeström son los sistemas de actividad. No los circunscribe a las organizaciones, señala que los procesos de generación de conocimientos van más allá de sus límites, por lo cual el aprendizaje en los sistemas se da por sucesivas fases a través de las cuales cambian las contradicciones internas del sistema. En la experiencia compartida en el presente escrito cobra importancia la valoración que hace el autor sobre los procesos de aprendizaje. Afirma que mediante el cuestionamiento individual y conjunto de las prácticas vigentes, del análisis y modelado de las causas sistemáticas de los problemas, los integrantes del sistema le dan forma a un nuevo objeto y a un nuevo modelo en la práctica (Virkkunen, 2009). Postula además que la posibilidad de que los actores involucrados en una actividad productiva puedan distanciarse de su actividad diaria y se involucren en la actividad de aprendizaje conjunto, se abre la posibilidad de crear el conocimiento necesario para la transformación de la actividad expansiva y el uso de los nuevos conocimientos para llevar a cabo la transformación (Barnes, Pujol y Saravia, 2013).

#### **4. El trabajo como actividad y el análisis de la actividad con enfoque clínico**

En todo trabajo hay una prescripción formal que se plasma en los procedimientos, manuales, normas y regulaciones propias de la organización en la que se trabaja. Sin embargo, la actividad desplegada por los trabajadores es una construcción que realiza el operador para responder a los encargos y que a su vez haga frente a las situaciones no previstas, a las novedades e incidentes que surgen. Este compromiso entre lo establecido y lo imprevisto exige al trabajador a desplegar su inteligencia, su conocimiento y sus competencias desarrolladas durante su experiencia con sus pares.

A su vez, los grupos de trabajo construyen normas propias, pautas de trabajo, valoraciones y conocimientos que también inciden en las decisiones y prácticas que los trabajadores realizan. Se trata de las reglas de oficio, hábitos o pautas informales de trabajo que los grupos construyen en base a su experiencia y que influye en el comportamiento de los integrantes de los equipos de trabajo. Es importante generar un estilo de gestión que facilite la revisión y discusión de tales prácticas, a fin de orientarlas al cumplimiento de los objetivos pero garantizando la seguridad y la calidad de lo realizado.

Al respecto, las iniciativas teóricas que se agrupan en las llamadas clínicas del trabajo aportan herramientas para fortalecer las iniciativas de formación impulsadas. Entre



algunas de estas propuestas incluimos en el presente estudio a la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1993; Dejours, 1998; Dessors & Guiho-Bailly, 1998) y la clínica de la actividad (Clot, 1999; Clot, 2008).

Siguiendo los aportes de Pujol, las clínicas a pesar de diferenciarse por partir por diferentes postulados psicoanalíticos, sociohistóricos o histórico culturales, todas sitúan a la subjetividad en el centro de la discusión y se focalizan en la experiencia concreta de encuentro del sujeto con la realidad (Pujol, 2022).

“En la experiencia concreta de trabajo, el trabajo real o la actividad de trabajo, son categorías que permiten describir la situación y reconstruirla tal como es vivida y resignificada, pero también dan cuenta de aquello que escapa al conocimiento y al saber del sujeto: la experiencia de trabajo contiene también lo real, aquello que se niega a ser transformado, que resiste a las posibilidades del sujeto en un aquí y ahora y que para ser abordado exige al sujeto transformarse a sí mismo” (p.143).

Para Pujol la experiencia de trabajo tiene una doble cara: puede favorecer el desarrollo de sí pero también es la sede en la que se hacen visibles los impedimentos, las restricciones y las vivencias de malestar y sufrimiento (Pujol, 2022). Por lo tanto, lo clínico desde las perspectivas señaladas, se circunscribe en torno a la coproducción de conocimiento, a la movilización de la creatividad y al desarrollo de saberes frente a las contradicciones, impedimentos y desafíos que las situaciones de trabajo les generan.

En este sentido, y siguiendo a la clínica de la actividad, cuyo principal exponente es el psicólogo francés Yves Clot, la organización de la acción por parte de los trabajadores emerge in situ a partir de la dinámica de las interacciones que se dan en la situación laboral (Beguin & Clot, 2004). En este punto, cobra valor la concepción de trabajo real de su propuesta, ya que, en la brecha entre el trabajo prescripto y el trabajo real, entre los encargos de la tarea y los imprevistos y novedades que se manifiesta en el trabajo real, el trabajador despliega su inteligencia lo que le posibilita desarrollarse. De forma activa, las personas transforman y crean sus propios conocimientos, se apropian de los saberes y productos culturales al mismo tiempo que contribuyen a su desarrollo (Barnes, Pujol & Saravia, 2013).

Por su parte, Dejours desde la psicodinámica resalta que lo real en el trabajo se hace presente en particular en su dimensión de fracaso, siendo la tarea lo que se desea hacer pero que nunca puede alcanzarse exactamente. Para Dejours el fracaso puede ser también un impulso a la superación, ya que la actividad contiene una dimensión de imaginación, de innovación y de invención (Dejours, 1998).

Ahora bien, es a partir de la reflexión sobre la acción y el análisis colectivo del trabajo, lo que posibilita un avance sobre el poder de agencia de los equipos de trabajo. Al respecto Pujol afirma que la evaluación del trabajo es un tema de interés por las clínicas

del trabajo ya que expresan las tensiones entre la “calidad prescrita” y las reglas de los colectivos de trabajo (Pujol, 2022). Por ejemplo, la propuesta metodológica de Clot posibilita el debate de los trabajadores de las actividades excluidas, rechazadas o impedidas, incluso las contra-actividades. A su vez el autor destaca que los debates pueden enriquecer el poder de actuación del colectivo y puede incidir positivamente en el acceso a la salud de los trabajadores (Clot, 2008).

Es importante diferenciar la prescripción oficial que corresponde a la tarea propia de la organización del trabajo, por ejemplo lo establecido en manuales de procedimiento, de la prescripción informal que Yves Clot (1999) define como género profesional. El género se vincula con todos aquellos saberes, prácticas y valores que los grupos de trabajo construyen y comparten. Tiene la capacidad de influir en la actividad de los trabajadores. Pero no es algo estático, ya que el autor añade el concepto de estilo profesional, definido como los aportes que los trabajadores realizan individualmente y que es valorada por el colectivo, y que mantiene vivo al género profesional. Se vincula a la posibilidad de los sujetos de ser creativos en el desarrollo de su actividad y de liberarse en ocasiones de lo establecido por el grupo de trabajo (Barnes, Pujol & Saravia, 2013).

A partir de tales aportes, las diferentes técnicas que permiten alimentar el género profesional, no deben dejar de discutir cómo podemos trabajar con mayor seguridad y de forma saludable. Discutir no solo la actividad realizada si no también todas aquellas actividades que, por diferentes motivos, han sido descartadas por el grupo.

En función de lo expuesto y con el objetivo de fortalecer la gestión de la seguridad, la ergonomía propone distinguir la seguridad regulada de la seguridad gestionada (Daniellou, Simard & Boissières, 2010). La primera se vincula con los procesos, regulaciones y manuales, que se definen de antemano respuestas pertinentes para posibles escenarios ya conocidos por la organización. En cambio la seguridad gestionada la vinculan con la capacidad de los trabajadores de anticiparse, de percibir y responder a fallos no previstos por la organización. En este tipo de gestión se valora la actividad de los expertos, el funcionamiento de los equipos de trabajo y la colaboración para poder responder con asertividad ante las novedades e imprevistos (Daniellou, Simard & Boissières, 2010).

## **5. La evaluación como instancia de formación y desarrollo**

La empresa aeronáutica estudiada ante la necesidad de fortalecer sus procesos de evaluación y formación de competencias, incorporó diferentes iniciativas desde las áreas de Desarrollo Organizacional y Mejora Continua. En este sentido implementó dispositivos organizacionales que buscaron abordar y fortalecer las prácticas de trabajo, a partir de la participación de los integrantes de las diferentes áreas de trabajo del análisis de la actividad.

Si bien los productos y servicios aeronáuticos se caracterizan por el alto nivel de incorporación tecnológica, muchos de sus procesos productivos tanto en la arena local como en particular en la organización estudiada, se efectúan de manera artesanal. Por lo tanto la gestión del saber cobra un papel preponderante en la industria, no sólo para asegurar la productividad y la calidad de lo producido sino también para garantizar la seguridad operacional.

Cabe señalar que la industria aeronáutica se desarrolla según regulaciones específicas nacionales, establecidas en Argentina por dos entidades: para lo comercial la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC) y para la actividad militar la Dirección General de Aeronavegabilidad Militar Conjunta (DIGAMC). Por lo tanto, las habilitaciones de los Técnicos Aeronáuticos para intervenir en las aeronaves, requieren del cumplimiento de normativas y procedimientos de formación, evaluación y certificación regulados por las entidades.

Por otro lado, la actividad de los trabajadores bajo convenio colectivo de trabajo (CCT) de la organización, se desarrolla según los acuerdos establecidos entre la empresa y el sindicato, destacándose para el presente estudio, el establecimiento de un sistema de categorías socioprofesionales y la determinación de diferentes carreras y posiciones según las particularidades de las diversas actividades que se desarrollan en la organización. Siguiendo a Marticorena, las categorías socioprofesionales no sólo clasifican y organizan la fuerza de trabajo según lo determinado por los trabajadores y la dirección de la organización, también articula y clasifica determinados saberes en relación a una gradación jerárquica (Marticorena, 2012).

Al respecto, las organizaciones productivas tradicionalmente establecían como criterio de movilidad en sus convenios sólo la permanencia, definida por la antigüedad en la posición; y en algunos casos se incorpora el cumplimiento de ciertas calificaciones o certificaciones para acceder a nuevas categorías. A partir de los años 90, en nuestro país se incrementaron las negociaciones a nivel de empresa y quedando dicha negociación articulada con diversas formas de flexibilidad laboral (Marticorena, 2012). En ciertas industrias, esto introdujo nuevos criterios de promoción en concordancia con las modalidades de flexibilidad funcional y/o polivalencia.

En la empresa estudiada, tanto los ingenieros de producto y procesos como los técnicos aeronáuticos del área de fabricación como la de mantenimiento están bajo CCT. En dicho convenio se establecen carreras diferenciadas según la actividad. La carrera se inicia con la categoría básico pudiendo llegar a líder de grupo o supervisor de área. Son seis categorías en total, a las cuatro primeras se puede acceder luego de permanecer al menos dos años en la categoría anterior, en relación a las dos últimas (líder y supervisor), se puede acceder ante la necesidad de cubrir una vacante y a través de un concurso de oposición.

Si bien el convenio establece como criterio de promoción de las primeras categorías la permanencia durante un período de dos años y la realización de acciones de formación, este tipo de acciones -formativas y de evaluación- no se realizaban con foco en la actividad concreta de los trabajadores. En las instancias de promoción se realizaban cursos en aula de tipo institucional o de temáticas comunes y similares para todos los trabajadores, sin ser diseñados en función de las particularidades de cada actividad, ni de los desafíos o problemáticas de cada posición.

Sin embargo la fabricación aeronáutica de piezas metálicas y de materiales compuestos, como así también el armado de subconjuntos y la implementación de sistemas y tecnologías de aviónica, requieren de trabajadores de oficio, con saberes especializados y acciones colectivas.

En este sentido, se decidió enriquecer los procesos establecidos incorporando al sistema de promoción, acciones de evaluación y formación para cada categoría y actividad. En principio se decidió mejorar en las categorías iniciales la obligatoriedad del cursado y la aprobación de cursos aeronáuticos regulatorios y capacitaciones institucionales. También las calificaciones fueron objeto de reconocimiento, integrando como criterio la obtención de habilitaciones y certificaciones en puestos técnicos específicos; y en categorías superiores, las capacitaciones de formación de formadores y de mejora continua.

Sin embargo, a tales acciones se debían incorporar iniciativas que permitan incluir el análisis del trabajo y la actividad como herramienta de formación. En este sentido, el área de Desarrollo Organizacional implementó una instancia de evaluación de competencias al finalizar el cierre de un periodo de desarrollo. No se trató solo de una evaluación, se estableció que el proceso sea una acción de formación con análisis del trabajo entre tres actores: el trabajador evaluado aspirante a una nueva categoría, el evaluador que por lo general es un líder o supervisor con experiencia en la actividad y un analista del área de Desarrollo Organizacional con desconocimiento del proceso productivo a evaluar. El diseño de las actividades, parte de la identificación de las competencias que la actividad requiere evaluar y formar, además se determinan las evidencias que los evaluadores deben considerar para establecer el grado de desarrollo alcanzado por el trabajador según cada actividad y categoría. Por lo tanto, la preparación por parte de los formadores y responsables de cada área, genera espacios de debate que enriquecen los equipos de trabajo, siendo responsabilidad de los analistas de Desarrollo Organizacional garantizar la aplicación de la metodología, y procurar que se capitalicen los avances alcanzados por los participantes, propiciando el desarrollo y el aprendizaje a partir del análisis del sistema de actividad.

La consigna de evaluación de las competencias a evaluar, puede realizarse en torno a tres opciones: la observación de una situación real de trabajo durante la producción, la simulación de una situación de trabajo o la entrega de un producto específico. En ocasiones se han combinado estas opciones.

El trabajador evaluado no solo debe resolver los encargos establecidos, debe explicar y argumentar ante sus interlocutores las decisiones y acciones desplegadas durante la evaluación. Debe por lo tanto explicar a sus interlocutores, entre ellos el evaluador externo que no tiene conocimiento, lo que realiza y por qué lo realiza de esa manera. Dicha explicación es todo un desafío, sobre todo porque sus explicaciones se realizan ante la mirada y el juicio del evaluador experto que sí domina y entiende el proceso de trabajo que se está valorando como así también a otros compañeros de trabajo que comparten la actividad a diario. El evaluado entonces se enfrenta a un riesgo, no solo de no lograr la promoción, sino que al tener que exponer sus acciones y sus decisiones, quedan al desnudo sus criterios y argumentaciones, tanto en lo productivo como en el plano de la seguridad y la calidad, ya que a incomprensión y la pregunta del inexperto pone al evaluado ante la incómoda situación de explicar lo naturalizado, lo obvio, lo no mencionado en el día a día.

Pero dicho riesgo es también una oportunidad para el aprendizaje, el debate y el análisis en conjunto sobre el sistema de actividad puede generar mejoras e innovaciones. La metodología empleada, favorece el cuestionamiento individual y conjunto de las prácticas vigentes. En ocasiones fuerza el abordaje de las contradicciones del propio sistema, pudiendo los integrantes del mismo darle forma a un nuevo objeto y a una nueva modalidad de práctica que mejore la calidad de lo realizado. Además, la instancia de evaluación, en la medida que cuente con la participación de los trabajadores, responsables de áreas de producción y referentes de Seguridad Operacional y Calidad, podrá favorecer la seguridad gestionada en los términos en que fue abordada por la ergonomía (Daniellou, Simard & Boissières, I.,2010). Considerando la brecha entre los encargos de la tarea y el trabajo real, los nuevos acuerdos que los participantes alcancen en éstas instancias de análisis compartido, se podrá fortalecer la capacidad de los trabajadores para enfrentar a diario las novedades, los desafíos e imprevistos de su actividad con acciones que el grupo considera seguras y que prevengan accidentes y propicie el bienestar y la salud de los involucrados.

En este sentido, otra de las propuestas formativas con análisis de trabajo emprendida en conjunto con el áreas de Mejora Continua, consistió en la implementación de un sistema de lecciones cortas denominadas Lecciones de un Punto (LUP) que al igual de otras empresas, principalmente del sector de la alimentación y automotrices, buscan compartir en piezas gráficas breves de una página, saberes en acción, recomendaciones que se orientan a mejorar la producción, la calidad o la seguridad de las operaciones. La propuesta es generar y compartir desde los propios equipos de trabajo con la participación de áreas específicas, como las de seguridad, calidad e ingeniería, conocimiento clave para la producción. El contenido de las LUPs detalla procesos productivos de importancia, prácticas que aseguren la calidad de lo producido pero también la seguridad y la salud de los trabajadores, recomendaciones para garantizar el cuidado de los recursos y el medio ambiente, entre otros.

La metodología para su implementación incluyó acciones de sensibilización, formación y gestión de la participación e incentivo de su realización. En la instancia de gestación se alentó a la producción colectiva a partir del análisis del trabajo, con el desafío de lograr acuerdos en la definición. Por lo tanto, son los propios trabajadores los que proponen el desarrollo y la necesidad de una nueva lección. Como en el caso anterior una vez iniciado el proceso, el trabajador asume riesgos, moviliza a sus compañeros trabajadores a poner sobre la mesa versiones que antes se efectuaban en solitario, sin pasar por el análisis y el juicio de los otros. Por lo tanto se despierta el debate, la exposición, no sólo con quienes realizan la misma actividad sino que también con referentes técnicos vinculados a las áreas de seguridad e higiene, medio ambiente o calidad.

Ambas experiencias generan instancias de aprendizaje, favorecen el debate sobre el contenido del trabajo, sobre su calidad o lo que significa “un trabajo bien hecho”. Pueden revitalizar el género profesional a partir de la incorporación de los estilos individuales y abordar las contradicciones que muchas veces presentan los sistemas de actividad. Las innovaciones en los sistemas requieren de la creatividad de los trabajadores y de organizaciones que favorezcan y estimulen el cuestionamiento de lo establecido. A su vez, para garantizar la seguridad operacional, no se puede desconocer la brecha entre lo prescrito y lo real, y que gran parte de lo que se realiza a diario no puede anticiparse ni controlarse a priori. Por lo tanto, para garantizar la prevención de incidentes en el trabajo, se requiere desalentar la realización de prácticas que ponen en riesgo las personas que trabajan o los destinatarios de los productos que se desarrollan. En muchas organizaciones o equipos de trabajo, por temor a ser reprendidos tales prácticas permanecen en la clandestinidad y no son estudiadas por los equipos de trabajo, lo que pone en riesgo a la operación y perjudica la posibilidad de generar un mayor desarrollo.

## 6. Conclusiones

Si bien la empresa en estudio requiere fortalecer aún más sus instancias de reflexión y mejora de sus prácticas, las iniciativas emprendidas como las abordadas en la presente comunicación, evidencian los aportes que la perspectiva clínica puede ofrecer a partir del análisis de la actividad de los equipos de trabajo para la mejora de sus prácticas.

Tomando los aportes de Pujol podemos afirmar que las intervenciones desde la psicología del trabajo, a partir de las contribuciones que las clínicas del trabajo les proporcionan, puede superar el reduccionismo psicologista de centrarse solo en las características individuales de los trabajadores, como así también en la propuesta del management que gestiona a las personas como un recurso más de la organización (Pujol, 2022).

En la actualidad evidenciamos que la gestión del desarrollo de los equipos de trabajo se caracteriza por fluctuar en tales tradiciones, si bien han emergido nuevas propuestas que resaltan la importancia del bienestar y el desarrollo de los trabajadores, en

ocasiones sus prácticas no logran abordar el trabajo real y desalientan la creatividad y la cooperación de los equipos. En este sentido, el desafío para nuestra disciplina es incorporar el análisis del trabajo en las instancias de evaluación y formación, con el objetivo de incrementar la calidad de lo realizado y al mismo tiempo garantizar el bienestar y la seguridad de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Barnes, F., Pujol, A, y Saravia, S. (2013) De memoria y saberes compartidos. Análisis clínico del trabajo en la formación intergeneracional de operadores industriales. En: *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos* de Andrea Pujol y Constanza Dall'Asta (comp.). Córdoba.
- Barnes, F. (2018). La innovación en Seguridad y el cuidado de la Salud. El caso de una empresa Argentina de alimentos. En *Seguridad integral en el trabajo: un enfoque psicosocial* / Octavio Alberto Orozco García; Nino Pedro del Castillo Martín; Jorge Juan Román Hernández (compiladores).- (págs. 187-201).-Cali: Editorial Bonaventuriana.
- Béguin, P. & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité, *@ctivités*, 1, (2), 27-49. <http://www.activites.org/v1n2/be-guin.fr.pdf>
- Bell, M. y Pavitt, K. (1995). The development of technological capabilities. En I. U. Haque (Ed.), *Trade, Technology and International Competitiveness*. Washington, DC: The World Bank.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. París: PUF.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.
- Daniellou, F., Simard, M. et Boissières, I. (2010). Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art. Numéro 2010-02 des *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France.
- Dejours, C. (1993). *Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Nouvelle édition augmentée. Bayard.
- Dejours, C. (1998). *El factor humano*. Buenos Aires: Piette/Conicet.
- Dessors, D., & Guiho-Bailly, M. (1998). *Organización del Trabajo y Salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: PIETTE-CONICET.

- Engestrom, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Figueiredo, P. (2002). Learning processes features and technological capability-accumulation: Explaining inter-firm differences. *Technovation* 22. 685-698.
- Larripa, M., & Erausquin, C. (2008). La teoría de la actividad y modelos mentales. Instrumentos para la reflexión sobre la práctica profesional: "Aprendizaje expansivo", intercambio cognitivo y transformación de intervenciones de psicólogos y otros agentes en escenarios educativos. *Anuario de Investigaciones Volumen XV* (págs. 109-124). Buenos Aires: Facultad de Psicología UBA/Secretaría de investigaciones.
- Lall, S. (1992, February). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186.
- Lundvall, B.-A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.
- Marticorena, C. (2012). Un análisis acerca de las categorías socioprofesionales en la negociación colectiva y sus transformaciones en las últimas décadas. En *Trabajo y Sociedad. Sociología del trabajo - Estudios culturales - Narrativas sociológicas y literarias*. Nº 18, vol. XV, Verano 2012, Santiago del Estero, Argentina.
- Miranda, E., & Figueiredo, P. (2010). Dinâmica da acumulação de capacidades inovadoras: evidências de empresas de software no Rio de Janeiro e em São Paulo. São Paulo.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Pujol, A. (2022). Contribuciones clínicas para una agenda de investigación crítica de las experiencias de trabajo en América Latina en Carrusca Vieira, C.; Piroli Cabral, D. ; de Freitas Fonseca, J.C.; García de Araújo, J.N. (2022) *Processos Psicossociais, Organizações e Trabalho: Novas Reflexões*. Belo Horizonte: PUC Minas. 2022. p135 - 156.
- Virkkunen, J. (2009). Two theories of Organizational knowledge creation. En A. Sannino, H. Daniels, & K. Gutiérrez, *Learning and Expanding with Activity Theory*. Cambridge University Press.
- Zarifian, P. (1992). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Revue Education Permanente*, nº 112, París.



# CONTEXTO SOCIOLABORAL, CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD DE TRABAJADORES EN CENTROS DE CONTACTO. IMPLICACIONES PARA LA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

**Jimena Botero-Sarassa**

jimenabotero@javerianacali.edu.co

Pontificia Universidad Javeriana; Colombia

## 1. Introducción

Los procesos de desarrollo y transferencia de conocimiento alrededor de la Psicología Organizacional y del Trabajo, tienen el desafío de responder a las necesidades propias de los contextos en que se enmarcan. Lo anterior implica identificar las dinámicas y problemáticas de los mercados laborales locales, analizar las condiciones de trabajo asociadas y comprender la relación persona - trabajo y sus efectos en la salud, el bienestar y la configuración de subjetividades, entre otras cuestiones.

Al realizar una aproximación a los mercados laborales latinoamericanos, es posible identificar características que los diferencian de otras regiones. Dentro de ellas se destacan altos índices de informalidad y desigualdad social, incremento en flujos migratorios y desempleo juvenil, baja productividad como resultado de una inversión insuficiente en educación, y transferencia tecnológica en el contexto productivo. Estas características, suelen incidir en el desarrollo económico, el bienestar social y la estabilidad política de la región y repercuten en fortalecimiento de distintos segmentos e industrias, promoviendo la emergencia de organizaciones, oportunidades de trabajo y demandas laborales diferenciales en los mercados laborales.

Dentro de las empresas que han tenido notable crecimiento en el contexto latinoamericano, se destacan los centros de contacto, también conocidos como call centers. Según datos de la Asociación Latinoamericana de la Industria de Contact Centers y BPO (ALCATEL), se estima que la industria de los *call centers* en América Latina generó ingresos cercanos a los 18 mil millones de dólares en 2020. De manera particular, países como Brasil, México, Colombia, Argentina, Chile y Perú se han destacado como los principales destinos para atraer centros de contacto, que a su vez se han ido convirtiendo en grandes empleadores de jóvenes, madres cabezas de hogar y población migrante.

El crecimiento y expansión de *call centers* en la región, permite dar respuesta a una creciente demanda de subcontratación de servicio al cliente, impulsada por empresas que buscan incrementar rendimientos, mejorar cobertura de servicio al cliente y expandir su presencia global. De esta manera, se ha logrado desarrollar capacidades relevantes para proporcionar servicios de atención al cliente y soporte técnico para diversas empresas. Así mismo, los *call centers* se han convertido en una fuente importante de empleo, especialmente para los jóvenes, madres cabezas de hogar y aquellos con niveles educativos más bajos. Sin embargo, detrás de las llamadas entrantes y salientes, existe una realidad que a menudo pasa desapercibida: los riesgos para la salud y el bienestar de los trabajadores que se encuentran en la primera línea de atención.

Con el propósito de indagar qué se ha investigado sobre la salud mental de trabajadores de *call centers* que trabajan de forma presencial y remota, se llevó a cabo una revisión panorámica de literatura. Las preguntas orientadoras de la revisión fueron elaboradas por investigadores de la Pontificia Universidad Javeriana y representantes del grupo sindical UniGlobal. Estas fueron ¿Cómo es la salud y bienestar de agentes de *call centers*?, ¿qué particularidades se observan en aquellos que trabajan desde casa?, ¿qué evidencia existe sobre la salud en general y el teletrabajo y qué de estas conclusiones puede considerarse para el estudio con agentes de centros de contacto? Con base en las preguntas definidas se realizó la búsqueda del material bibliográfico en bases de datos especializadas, la cual permitió y seleccionar 32 documentos con los cuales se realizó análisis documental considerando dos categorías de análisis, condiciones de trabajo y salud y bienestar en trabajadores de centros de contacto.

A través de este capítulo, se presentan algunos hallazgos de la revisión referida con el fin de aportar a la comprensión del trabajo en centros de contacto, visibilizar las condiciones y riesgos a los cuales están expuestos los agente de *call center* y analizar impactos en la salud y el bienestar de los colaboradores. Así mismo, se pretende fomentar un debate sobre las implicaciones sobre las relaciones de trabajo emergentes en dichos contextos, y cuestionar el papel social de los profesionales que trabajan desde la psicología en estas organizaciones, los investigadores y los educadores, a fin de promover mejoras en la protección laboral y el bienestar de estos trabajadores en la región.

## **2. Contexto sociolaboral de los centros de contacto**

La expansión creciente de *call centers* en el mundo, suele ser enmarcada por distintos autores en el contexto de la globalización, la externalización de servicios, y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación. Estas dinámicas permiten a las empresas y a las personas desarrollar sus labores en lugares distintos a las instalaciones de las organizaciones (Moretti et al., 2020; Buomprisco et al., 2021; Wöhrmann & Ebner, 2021; Erro-Garcés et al., 2022; Pataki-Bittó & Kun, 2022). De la mano de la transformación de espacios y entornos laborales, han surgido nuevos patrones horarios y organizativos,

que garantizan a las organizaciones un funcionamiento constante, con oferta de servicios permanente y alcance global (Erro-Garcés et al., 2022; Qayyum et al., 2022).

En este contexto, las organizaciones encuentran alternativas para reducir sus gastos y maximizar sus márgenes de beneficio. Dentro de ellas se destacan las políticas que buscan favorecer la inversión extranjera en países con economías emergentes generando beneficios fiscales a fin de favorecer la ampliación de ofertas laborales. Así mismo se señala en la literatura la oportunidad de externalizar labores de servicio al cliente con costos laborales más bajos, y la posibilidad de acceder a una amplia población de trabajadores cualificados y en algunos casos angloparlantes que requieren insertarse en los mercados laborales.

No obstante lo anterior, la expansión de estas organizaciones, en muchos casos provenientes de contextos europeos al contexto latinoamericano, no ha venido acompañada de garantía de derechos laborales para los trabajadores. Algunos estudios revisados refieren extensas jornadas laborales, restricción de recursos proporcionados, baja remuneración, alta presión por resultados y vigilancia tecnológica (Drissi et al., 2021; UNI Global Union, 2022). La falta de estabilidad laboral es otro desafío común para los agentes de *call center* en la región. Lo anterior se expresa en una alta proporción de contratos temporales o esquemas de subcontratación, lo que puede resultar en una inseguridad laboral y una falta de beneficios sociales. Esta precarización laboral también se refleja en la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo que puede generar desmotivación y descontento entre los trabajadores.

Adicionalmente, los mercados laborales de América Latina, reflejan dinámicas de poder precarias y desiguales. En el caso particular de los *call center* se suele ejercer un fuerte control sobre los trabajadores, limitando su capacidad de negociación colectiva y participación en la toma de decisiones. Esto puede dificultar la mejora de las condiciones laborales y la protección de los derechos de los trabajadores en el sector de los centros de contacto.

### 3. Condiciones de trabajo y riesgos para la salud de trabajadores en centros de contacto

En la revisión y análisis de cuestiones relacionadas con las condiciones laborales, se identificaron aspectos asociados con el ambiente físico y social de la organización, demandas y exigencias propias del rol ocupacional y características de orden laboral, que incluyen el tipo de contratación, compensación y beneficios de los agentes de *call center* (Donati et al., 2021; Pataki-Bittó & Kun, 2022). En cuanto a las **condiciones físicas y sociales** del trabajo, se encontraron diferencias entre la modalidad de teletrabajo o trabajo en sitio. Los estudios con quienes trabajan de forma remota indican que se carece de condiciones físicas ergonómicas y de conectividad y se reduce la interacción

social, el apoyo técnico y el sentido de pertenencia al colectivo laboral (Alfaleh et al., 2021; Buomprisco et al., 2021; Lunde et al., 2022; Pataki-Bittó & Kun, 2022; Tomasina & Pisani, 2022). Para quienes trabajan en el centro de contacto, suelen reportarse espacios físicos reducidos que se asocian con hacinamiento, alta exposición al ruido y poca ventilación e iluminación natural, lo cual afecta su salud y bienestar (Yildirim et al., 2020; Ceylan, 2021; Kim & Yang, 2022).

En relación con la **dotación de recursos** se encontraron diferencias en los estudios que pueden asociarse con los países y la regulación laboral asociada. En los países desarrollados, los empleadores suelen ser referidos como responsables de garantizar dotación a los trabajadores presenciales y remotos. Lo anterior implica proporcionar equipos adecuados y ergonómicos, velar por el cuidado de los lugares y el mantenimiento de los equipos de trabajo, garantizar la capacitación en el uso de sistemas asociados, entre otras cuestiones (Oakman et al., 2020; Buomprisco et al., 2021). Por el contrario, en países con baja regulación laboral, especialmente en el caso del trabajo remoto se observa una tendencia de las organizaciones a trasladar la responsabilidad de garantizar condiciones y recursos físicos al trabajador (Buomprisco et al., 2021). En consecuencia, se reportan restricciones de espacio, recursos y conectividad para realizar el trabajo desde casa (Athanasiadou & Theriou, 2021; World Health Organization and International Labour Organization, 2021; Lunde et al., 2022). Así mismo se registra el uso de equipos no ergonómicos y computadores personales que incrementan el riesgo de padecer problemas músculo esqueléticos y dificultades visuales, impactando de forma negativa en el bienestar y la satisfacción laboral (Moretti et al., 2020; Buomprisco et al., 2021; Wöhrmann & Ebner, 2021; Tomasina & Pisani, 2022).

En cuanto a las **demandas y exigencias** propias del trabajo, estos empleados enfrentan un entorno de trabajo altamente exigente y estresante. Los agentes de *call center*, a menudo tienen que responder por un alto volumen de llamadas o consultas efectivas sin superar los límites de duración, procesar información confidencial, evitar cometer errores, seguir guiones y protocolos establecidos de forma rutinaria y repetitiva y generar control emocional ante reacciones y demandas de los clientes, que no necesariamente están a su alcance (Toker & Güler, 2021). Para ello, es necesario cumplir con largas jornadas laborales, turnos de trabajo en horarios irregulares y adaptarse al monitoreo permanente realizado por los clientes que evalúan la calidad de respuesta y sistemas de información que regulan la distribución de llamadas y permiten rastrear la duración, los tiempos de espera y la calidad de respuesta de los operadores (Sáenz Yáñez et al., 2019; Charoensukmongkol & Puyod, 2022).

En relación con **condiciones de naturaleza contractual o laboral**, distintos autores hacen referencia a alta tercerización laboral lo cual se relaciona con precarización laboral. En particular refieren baja estabilidad laboral, tiempo de trabajo no remunerado, incremento en gastos de los trabajadores, especialmente cuando trabajan desde casa. Así mismo, se ha encontrado que cuando se trabaja de forma remota, se reducen oportunidades

de desarrollo de los trabajadores (Athanasiadou & Theriou, 2021; De Sio et al., 2021) y se restringe la posibilidad de afiliación a grupos sindicales (Geary & Belizon, 2021). Sin embargo, es importante señalar que, en algunos mercados laborales con altos índices de desempleo, el tipo de contrato generado y el salario asociado, puede ser reconocido de forma positiva, como puede ser el caso de países como Arabia, Colombia, Filipinas, Turquía, en los cuales se registra un crecimiento significativo de organizaciones de call centers.

El impacto de estas demandas y condiciones genera efectos en la **salud y bienestar** de los trabajadores. En relación con la salud física se resalta en la literatura la fatiga, dolores de cabeza y dolor de espalda, alteraciones en los patrones de sueño y dificultades auditivas (Qayyum et al., 2022). En relación con la salud mental se registra monotonía, aburrimiento, aislamiento social, baja satisfacción laboral y mayor propensión a la frustración, agotamiento y riesgo de padecer burnout (Charoensukmongkol & Puyod, 2022; Erro-Garcés et al., 2022). Estos problemas pueden conducir a tasas más altas de ausentismo, rotación y reducción de la productividad, así como un impacto negativo en la calidad del servicio al cliente.

#### 4. Conclusiones, discusiones y/o aperturas

El notable crecimiento y expansión de los *call centers* en América Latina ha favorecido la inclusión social a través del trabajo formal de jóvenes, madres cabezas de hogar y migrantes lo cual resulta positivo para gobernantes, empleadores y trabajadores. No obstante lo anterior, las condiciones en que han migrado algunas de estas organizaciones al contexto latinoamericano, pueden causar un impacto negativo en la salud física y mental de los trabajadores y generar una sensación de explotación laboral. A medida que la demanda de servicios de atención al cliente se intensifica, es crucial examinar los riesgos que enfrentan estos trabajadores y cómo estas condiciones pueden afectar su salud física y mental. En consecuencia, resulta relevante que las empresas, los responsables de la gestión de los *call centers* y los formuladores de políticas aborden estos problemas, implementando medidas para mejorar las condiciones de trabajo, reducir los riesgos para la salud y garantizar el bienestar de los trabajadores.

Para ello se requiere comprender el contexto sociolaboral y analizar las condiciones de trabajo particulares en que se encuentran los agentes de call center en Latinoamérica donde se encontró un solo estudio empírico evidenciando una brecha importante de conocimiento. Algunas cuestiones emergentes: ¿Es similar la relación persona-trabajo de un agente de *call center* que presta sus servicios desde Europa, al de otro que trabaja para la misma organización desde su sede en Latinoamérica? ¿Son equiparables las condiciones de trabajo, los riesgos asociados a su labor y los recursos y apoyo proporcionado por el empleador? ¿En ambos contextos se garantiza la protección laboral para salvaguardar los derechos de los trabajadores en este sector en constante crecimiento?

Analizar estas cuestiones y enmarcar las diferencias y desafíos que genera la relación persona-trabajo en cada contexto particular, permitirá promover la regulación de derechos y condiciones básicas que operen a nivel global para este tipo de organizaciones, así como la necesidad de enmarcar localmente prácticas laborales que dignifiquen los trabajadores. Lo anterior implica trabajar en colaboración con múltiples actores sociales. Dentro de ellos se resalta el papel de las empresas y empleadores, los gobiernos y *policy makers*, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil, entre otros. Así mismo, resulta relevante el rol de los psicólogos que trabajan en las organizaciones siendo llamados a promover un entorno laboral más saludable y equitativo para los agentes de call center, mejorando su calidad de vida y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional.

Desde esta aproximación emergen preguntas para la Psicología Organizacional y del Trabajo (POT). ¿Debemos impulsar el desarrollo y transferencia de conocimiento instrumental para facilitar la adaptación de jóvenes sin experiencia, migrantes, madres cabezas de hogar, a las condiciones de trabajo de estas organizaciones? ¿Cuál es el papel de la POT para comprender la responsabilidad de los empleadores y del estado en la regulación de condiciones laborales? ¿Estamos perpetuando la responsabilidad individual en cuestiones relativas a la relación persona-trabajo? Creemos que es necesario cuestionar las condiciones en que migran estas organizaciones a los contextos latinoamericanos, impulsar la investigación alrededor de estas problemáticas, visibilizar riesgos y efectos en la salud y bienestar, a fin de promover la adopción de políticas que permitan regular condiciones de trabajo y favorecer el desarrollo integral de la región y el bienestar de los trabajadores.

Lo anterior implica de alguna manera una apuesta por “decolonizar” la POT. Esto significa reconocer y desafiar los sesgos implícitos en las teorías y métodos de investigación, con el fin de promover una mayor sensibilidad cultural y contextual en la comprensión de los fenómenos laborales (de Jong, 2022). Al desafiar y trascender los marcos coloniales de conocimiento, podemos trabajar hacia la construcción de organizaciones y entornos laborales que sean más equitativos, respetuosos de las diferencias culturales y comprometidos con la justicia social. En esta búsqueda de la decolonización, se abren nuevas posibilidades para la teoría y la práctica en la POT, permitiendo una comprensión más rica y auténtica de las experiencias y desafíos de los trabajadores en todo el mundo.

## REFERENCIAS

- Alfaleh, A.; Alkattan, A.; Alageel, A.; Salah, M.; Almutairi, M.; Sagor, K. & Alabdulkareem, K. (2021). Onsite Versus Remote Working: The Impact on Satisfaction, Productivity, and Performance of Medical Call Center Workers. *Inquiry (United States)*, 58. <https://doi.org/10.1177/00469580211056041>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Ceylan, S. (2021). The Effects of the Physical Environment on Employee Wellbeing and Performance: A Case Study on Healthy Architecture in Call Center Interiors. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 273, 62-69. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80713-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80713-9_9)
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2022). Mindfulness and emotional exhaustion in call center agents in the Philippines: moderating roles of work and personal characteristics. *Journal of General Psychology*, 149(1), 72-96. <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1800582>
- de Jong, S. (2022). Writing rights: suturing Spivak's postcolonial and de Sousa Santos' decolonial thought. *Postcolonial Studies*, 25(1). <https://doi.org/10.1080/13688790.2022.2030596>
- De Sio, S., Cedrone, F., Nieto, H. A., Lapteva, E., Perri, R., Greco, E., Mucci, N., Pacella, E., & Buomprisco, G. (2021). Telework and its effects on mental health during the COVID-19 lockdown. *European Review for Medical and Pharmacological Sciences*, 25(10), 3914-3922. [https://doi.org/10.26355/eurrev\\_202105\\_25961](https://doi.org/10.26355/eurrev_202105_25961)
- Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Not all remote workers are similar: Technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph182212095>
- Drissi, E., Boulbaroud, S., Hami, H., Ahami, A., & Azzaoui, F.-Z. (2021). Burnout among call center staff in the Rabat Sale Kenitra Region. *E3S Web of Conferences*, 319, 01074. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131901074>

- Erro-Garcés, A., Urien, B., Čyras, G., & Janušauskienė, V. M. (2022). Telework in Baltic Countries during the Pandemic: Effects on Wellbeing, Job Satisfaction, and Work-Life Balance. *Sustainability*, *14*(10), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su14105778>
- Geary, J., & Belizon, M. (2021). *First findings from the UCD Working in Ireland Survey*. <https://www.smurfitschool.ie/t4media/UCD%20Working%20at%20Home%20Report,%20June%202022.pdf>
- Kim, H. R., & Yang, H. M. (2022). COVID-19 fear, health behaviors, and subjective health status of call center workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(15), 9005. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159005>
- Lunde, L. K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., Mohr, B., & Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. *BMC Public Health*, *22*(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M., Liguori, S., & Iolascon, G. (2020). Characterization of home working population during covid-19 emergency: A cross-sectional analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(17), 1-13. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176284>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*, *20*(1825), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Pataki-Bittó, F., & Kun, Á. (2022). Exploring differences in the subjective well-being of teleworkers prior to and during the pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, *15*(3), 320-338. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2020-0207>
- Qayyum, S., Khan, S., & Younas, F. (2022). Evaluating mediation and moderation effects in call center employees: A correlational investigation into fatigue, general health, coping and sleep disturbances. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, *5*(2), 220-244. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v5i2.2506>
- Sáenz Yáñez, M., William, J., y Vicuña, U. (2019). Riesgo psicosocial en los de operadores en un call center. *Universidad y Sociedad*, *11*(4), 193-199. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Toker, M. A. S., & Güler, N. (2021). General mental state and quality of working life of call center employees. *Archives of Environmental and Occupational Health*. <https://doi.org/10.1080/19338244.2021.1986462>



- Tomasina, F., & Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. In *Archivos de prevención de riesgos laborales* (Vol. 25, Issue 2, pp. 147-161). NLM (Medline). <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>
- UNI Global Union. (2022). *Not a great place to work: the case for building a better workplace at Teleperformance*. <https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/Teleperformance-Not-a-Great-Place-to-Work.pdf>
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 348-370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- World Health Organization and International Labour Organization. (2021). Healthy and safe telework. Technical brief-Geneva, 2021. In *New Electronics* (Vol. 46, Issue 17). <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>
- Yildirim, K., Ozkan, A., Gunes, E., & Mestan, A. (2020). Effects of window proximity on perceptions of employees in the call center offices. *Facilities*, 38(7-8), 577-594. <https://doi.org/10.1108/F-11-2018-0145>

# DECOLONIZAR LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES (PTO) EN PUERTO RICO: UNA AGENDA URGENTE PARA LA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN

**Tania García-Ramos**

tania.garcia@upr.edu

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras; Puerto Rico

**Karla M. Torres-Victoriano**

karla.torres17@upr.edu

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras; Puerto Rico

## 1. Introducción

En este artículo de reflexión<sup>1</sup> abordamos de forma puntual cuatro preguntas centrales: 1) ¿Cómo decolonizar la PTO en Puerto Rico y el resto de América Latina y organizar una agenda conjunta urgente para la enseñanza e investigación decolonial?; 2) ¿Cómo desarrollar una agenda de investigación y publicación para los psicólogos del trabajo y las organizaciones, PTO's, que considere las transformaciones mundiales y locales recientes en torno al trabajo (e.g., aumento en los sujetos desplazados y precarios)?; 3) ¿Qué núcleos teórico-metodológicos incluiremos en los currículos para acercar la academia a lo que está ocurriendo en los contextos mundiales y locales cambiantes?; y 4) ¿Cómo se integrarán el estudio de las subjetividades y lo colectivo en los escenarios de trabajo asalariado, no asalariado y de ocio?

Planteamos estas preguntas tomando en consideración los resultados y recomendaciones del estudio sobre la valorización crítica de artículos de PTO publicado en el volumen 33 de la Revista Puertorriqueña de Psicología (REPS) (García-Ramos et al., 2022). Esta investigación arrojó información importante sobre el estado de situación en Puerto Rico de artículos de la PTO publicados en esta revista, entre 1980 y 2020 (durante los 40 años de existencia de la revista). Esta es una de las revistas de psicología de mayor prestigio e indexaciones en Puerto Rico.

Considerando las transformaciones del trabajo y de las organizaciones, las necesidades apremiantes y subjetividades emergentes de personas trabajadoras, de la universidad y los programas académicos de PTO, planteamos la amplitud y el fortalecimiento de la

---

1 Esta ponencia es parte del simposio: *Decolonizar la Psicología Organizacional y del Trabajo (POT): Debates y propuestas para la enseñanza e investigación en el campo.*

formación en POT. Esto incluye la revisión de los currículos e investigaciones con innovaciones paradigmáticas, teóricas y metodológicas correspondientes a las transformaciones experimentadas (García Ramos et al., 2013; 2016; 2018; 2022). El simposio en el que se plantea esta ponencia tiene dos objetivos: 1) Reflexionar sobre hallazgos de estudios recientes y debates en torno a la POT e, 2) Interrogar la POT mediante preguntas sobre su quehacer actual y futuro. A continuación, presentamos el marco teórico de la ponencia elaborado a partir de dos ejes centrales: la crisis de los saberes y decolonialidad del saber. Luego presentamos estudios y reflexiones sobre las cuatro preguntas de la ponencia. Finalizamos el artículo con las conclusiones y recomendaciones.

## 2. Marco teórico

Las crisis sociales de nuestro tiempo ponen de manifiesto las limitaciones de los saberes disciplinarios modernos de las ciencias sociales que incluyen la Psicología Industrial/Organizacional (P I/O, según se le conoce a la Psicología Organizacional y del Trabajo, POT, en Puerto Rico). Las premisas y fronteras de la P I/O han sido problematizadas en el contexto complejo de las transformaciones del trabajo y las organizaciones en curso y sus construcciones teóricas y aplicadas (García-Ramos et al., 2013; 2022; Islam & Zyphur, 2006; McDonald & Bubna-Litic, 2017; Orejuela et al., 2020; Rentería-Pérez et al., 2020). Las divisiones disciplinarias presentan limitaciones como recursos de estudio y reflexión. Estas limitaciones incluyen la ausencia de posicionamientos paradigmáticos y del quehacer ético-político en los ámbitos académicos y profesionales (García-Ramos et al., 2022; McDonald & Bubna-Litic, 2017; Orejuela et al., 2020). Además, el predominio del paradigma pospositivista y el énfasis en la metodología cuantitativa, la medición y psicometría (Borges-Andrade et al., 2018; García-Ramos et al., 2022; Islam & Zyphur, 2006; McDonald & Bubna-Litic, 2017; Orejuela et al., 2020). Nuestra época, también ha develado una larga crisis, la de los saberes sociales modernos (Osorio, 2020).

Las transformaciones sociales profundas recientes en el ámbito del trabajo, los sujetos trabajadores y los escenarios en que laboramos son categorías de estudio que concierne a la PTO. Como autoras de este artículo nos referimos a la PTO como el campo de estudio de la psicología que estudia y aplica acercamientos teóricos y metodológicos, críticos, dinámicos y complejos a los contextos de trabajo y organizaciones. Preferimos nombrar este campo de esta manera, ya que prioriza el estudio del mundo cambiante del trabajo y cómo afecta a las personas trabajadoras, en organizaciones formales e informales. Las transformaciones del trabajo transcurren en un contexto social de crisis estructural desde el año 1972 al presente, que autorías denominaron como la más prolongada (y posible crisis terminal) del sistema histórico mundial capitalista desde el siglo XVI al presente (Aguirre Rojas, 2003; Wallerstein, 2004).

Un asunto que nos ocupa en este contexto de crisis es la interrogación de las disciplinas modernas como la Psicología, constituida en el siglo XIX. Desde 1968 en particular, cuando se demarcó la revolución cultural (Wallerstein, 2004), este cuestionamiento es más urgente. En esta revolución participaron estudiantes, docentes y científicos que integraron movimientos intelectuales dentro y fuera de universidades de Estados Unidos, Europa y América Latina. Estas personas cuestionaron la constitución y el quehacer de las disciplinas científicas modernas del siglo XIX, sustentadas en premisas y supuestos cerrados del modelo newtoniano-cartesiano, que incluyen: 1) el determinismo, 2) la reversibilidad del tiempo, 3) la constitución de leyes generales, y 4) la precisión calculada (Aguirre Rojas, 2003). Este acercamiento científico moderno que adoptaron la psicología, la P I/O y otras ciencias sociales fragmenta el conocimiento privilegiando a algunos sectores sociales (García-Ramos et al., 2013).

La crisis de los saberes pone de relieve la hegemonía epistémica de la *colonialidad*. Los conceptos de colonialidad y decolonialidad trascienden los conceptos de colonización y descolonización, generando insurgencias políticas y epistémicas que emergen principalmente en América Latina (Alberto, 2015). El colonialismo se refiere a la colonización territorial por imperios de Europa occidental de la “conquista del Nuevo Mundo”. La descolonización ha sido un proceso paulatino en la mayoría de los países de América Latina, para finalizar la colonización iniciada en 1492. La colonización viabilizó la expansión del capitalismo emergente mediante diversas formas de explotación del trabajo (Quijano, 2014).

Pensadores críticos de América Latina han concebido la colonialidad como el lado *oculto* de la modernidad occidental que instituyó y sostiene, desde la conquista, los patrones de poder sobre la raza, el saber, el ser y la naturaleza (Quijano, 2014). La descolonización significó el proceso parcial de terminación de la colonización territorial para la mayoría de los países de América Latina. Aún existen colonias de Estados Unidos como Puerto Rico e Islas Vírgenes y regiones de ultramar de Francia como Guadalupe, Martinica y Guyana Francesa, entre otras. En las primeras existe una dependencia económica, política, ideológica y jurídica que proviene del periodo colonial. En las segundas quedan remanentes económicos, psicológicos, lingüísticos e ideológicos de dicho periodo.

La “decolonialidad” es el proceso cultural de superación de la colonialidad del poder, del saber, del ser y de la naturaleza. **La decolonialidad es una descolonización ontológica, epistemológica, metodológica y axiológica cultural**, para romper con las “cadenas mentales” (culturalmente no visibles), que mantienen a países de América Latina rehenes de la visión y pensamiento eurocéntricos/norteamericanos (como sucede con los acercamientos hegemónicos paradigmáticos y metodológicos de la P I/O). Esta visión “naturaliza” patrones globales de poder, incluyendo la imposición de acercamientos científicos modernos occidentales, que operan sobre la raza, el saber, el ser y la naturaleza.

Es una geopolítica del conocimiento cuya hegemonía epistemológica es impuesta a los colonizados para subordinar sus culturas, pensamientos y lenguas, que resulta en violencia epistémica sobre quienes se irrumpe su imaginario. El propósito de crear la ciencia moderna occidental, fue generar una justificación científica del mundo desde la visión de mundo del colonizador (Blaut según citado en Alberto, 2015). También para comparar de forma jerárquica los modos de vida de las varias etnias, justificando que los superiores “civilizarán y occidentalizarán” a las inferiores.

La colonialidad del saber establece:

...la perspectiva del eurocentrismo como la perspectiva única del conocimiento, la que descarta la existencia y viabilidad de otras racionalidades epistémicas y otros conocimientos que no sean los de los hombres blancos europeos o europeizados. Esta colonialidad del saber es particularmente evidente en el sistema educativo (desde la escuela hasta la universidad) donde se eleva el conocimiento y la ciencia europeos como el marco científico-académico-intelectual. También se evidencia en el mismo modelo eurocentrista de Estado-nación, modelo foráneo que define a partir de una sola lógica y modo de conocer – la que Maldonado Torres (2007) denomina ‘razón colonial’ - y bajo conceptos impuestos y poco afines con la realidad y pluralidad diversas sudamericanas. (Walsh, 2008, p. 137)

Por tanto, para realizar una **decolonialidad** del poder, del saber, del ser y de la naturaleza, es crítico construir una educación para la vida (Alberto, 2015). Esta decolonialidad es necesaria para la formación de ciudadanas/os comprometidas/os ética y políticamente con el pensamiento crítico y creativo, en particular en ámbitos del trabajo y las organizaciones que conciernen a la PTO.

### **3. Decolonizar la PTO en Puerto Rico y el resto de América Latina y organizar una agenda conjunta urgente para la enseñanza e investigación decolonial**

Las premisas y supuestos de la ciencia moderna creadas y sustentadas a partir del siglo XVI, cuando emerge el sistema histórico capitalista, transformaron las maneras de producir el conocimiento de épocas anteriores (García-Ramos et al., 2013). La crisis de los saberes se expresó en al menos cuatro dimensiones interconectadas (Aguirre Rojas, 2003) que aplican a la P I/O. La primera dimensión es la fragmentación del sistema de conocimiento (congruente al Paradigma de la simplicidad de la ciencia moderna, Morin, 2007). Después de 1968/1972-73, periodo en el cual entramos en una crisis estructural/caos sistémico (Wallerstein, 2004), han sido cada vez más evidentes las limitaciones de la especialización disciplinar; mostrando cómo, desde los horizontes limitados disciplinarios y sub-disciplinarios, es cada vez más desafiante estudiar los fenómenos del trabajo y las organizaciones en su complejidad. Una salida a esta crisis es trascender la

división entre las disciplinas de las ciencias sociales, que incluyen la economía, política, sociología, psicología, para retomar la compleja unidisciplinariedad de las ciencias sociales (Aguirre Rojas, 2003; Wallerstein, 2004). La primera coordenada teórico-metodológica que proponemos para la enseñanza y la investigación de la PTO (como epistémica y metodológica preferimos nombrarle), congruente con este planteamiento, es estudiarlo como un campo de estudio de la unidisciplina de las ciencias sociales (García-Ramos et al., 2013).

La segunda dimensión de la crisis de los saberes es la ruptura con el régimen de las dos o tres culturas, donde los límites entre las ciencias naturales, las ciencias sociales y las humanidades se fusionan en particular desde el 1968/72-73 (Aguirre Rojas, 2003; Wallerstein, 2004). La PTO que hoy proponemos para Puerto Rico y el resto de América Latina es transdisciplinaria; puntualizamos que, si bien es un campo de las ciencias sociales, trasciende el régimen de las tres culturas mencionadas (García-Ramos et al., 2013). Esta visión transdisciplinaria puede sustentarse en el acercamiento de la complejidad de Morin (2007), quien aboga por una teoría general de la *physis* que integre las ciencias físicas, las ciencias biológicas y las ciencias antropológicas. Orejuela y colegas (2020) indicaron que es central reconocer que la organización y el trabajo no son campos únicos de la psicología, sino que ambos son fenómenos transdisciplinares. La pluridisciplinaria sensibiliza a las personas investigadoras sobre la posibilidad de otros repertorios discursivos y paradigmáticos.

La tercera dimensión de la crisis es la noción de ciencia moderna. Al interrogar los supuestos científicos del modelo newtoniano-baconiano, trastocamos los pilares de la P I/O. Las premisas, supuestos y quehacer de la ciencia moderna sobre las que se ha sustentado la P I/O encierran un conjunto de estructuras de saber-poder creadas en la modernidad -por ejemplo, las universidades y asociaciones profesionales y de acreditación, entre otras (García-Ramos et al., 2013)-. Lo anterior lleva a preguntarnos: ¿Cuáles podrían ser los parámetros, criterios de organización o estructuras de conocimiento para una PTO en Puerto Rico y América Latina? Esta interrogante es muy pertinente para la propuesta de la tercera coordenada teórico-metodológica, que consiste en la posibilidad de estudiar dicho campo desde las teorías de la complejidad y la transdisciplinaria.

La cuarta dimensión de la crisis de los saberes se refiere al vínculo que puede establecerse entre el modo de apropiarse del mundo, que hasta ahora ha sido legitimado en la P I/O por la producción científica moderna, con otras formas de abordar lo real (García-Ramos et al., 2013). Lo anterior supone una cuarta coordenada teórica-metodológica para la PTO en Puerto Rico y América Latina: la apertura al diálogo e integración de los saberes populares-culturales de diversos sectores sociales, que incluyen trabajadores en y fuera del mercado laboral, personas desplazadas, aborígenes, poblaciones sobrantes, los científicos modernos y los de la complejidad, entre otros. Es imperativo considerar otras fuentes de saber, como la decolonialidad del saber o fondos de conocimiento

(Moll, 1997), para comprender las subjetividades cambiantes en torno a las actividades de trabajo y empleo.

Con respecto a los saberes populares-culturales, De Sousa Santos (2010) propuso una epistemología centrada en la ecología de saberes y en la traducción intercultural. Esto se construye a partir de un **pensamiento posabismal**, que presenta una ruptura con las formas occidentales modernas de cognición y acción. Este pensamiento reconoce la pluralidad de formas de conocimiento, su carácter ecológico en tanto *el conocimiento es interconocimiento*. Además, este pensamiento está conformado por los aprendizajes desde el Sur, en lo que denomina una epistemología del Sur. Propuso alejarnos teórica y epistemológicamente de la visión occidental que caracteriza la teoría crítica eurocéntrica. El autor señala que aun existiendo una línea abismal que separa el conocimiento entre lo visible (e.g., filosofía, teología) e invisible (e.g., conocimientos populares e indígenas), estos conocimientos coexisten. Plantea que la sociedad civil se construye a partir de esa división en donde el conocimiento visible domina y ejerce poder hegemónico, y en donde el modelo de exclusión radical del ciclo colonial está vigente. Desde ahí se abandonó y declaró como no visible el conocimiento del otro lado de la línea, aquel que denomina estado de naturaleza. Aquellas prácticas que no son consideradas desde el otro lado como conocimientos, que contienen aquellas creencias de grupos indígenas, sus lenguas nativas, entre otras, son invalidadas como la esencia de la naturaleza humana. En ese sentido, la propuesta de de Sousa Santos lleva a la reflexión de cómo las teorías dominantes construidas por otras visiones y contextos occidentales, como la ciencia moderna, nos apartan de las realidades que están más cerca de nosotros, que también constituyen un legado generacional o ancestral.

Según de Sousa Santos (2010), la ecología de saberes constituye una *contraepistemología*, en tanto surge por dos factores principales: la resistencia global al capitalismo o la globalización contrahegemónica y diversas alternativas de conocimiento. La globalización contrahegemónica surge en sociedades periféricas, que están al otro lado de la línea, cuyas formas de conocimiento principales no son científicas ni occidentales. Esta perspectiva de ecología de saberes da cuenta de la coexistencia de conocimientos que interactúan. La ecología de saberes no invalida el conocimiento científico, sino que le da un uso contrahegemónico a partir de las aportaciones de epistemologías feministas y poscoloniales, y al examinar cómo se integran el conocimiento científico y no científico.

En ese sentido, no existe una única forma de saber. Los conocimientos emergen de un proceso de interacción de múltiples voces y formas que son reconocidas como verdad para los pueblos. Además, aún en las diferencias de donde provienen esos conocimientos pueden tener aspectos en común, en tanto podemos vivir en un contexto donde significamos de diversas maneras.

De Sousa Santos (2010) subrayó que el proceso de aprendizaje mediado por la ecología de saberes conlleva también la interacción y entrecruce de las ignorancias, en tanto el

conocimiento que estamos aprendiendo puede hacer que olvidemos o desaprendamos el conocimiento propio. Desde esta perspectiva de la ecología de saberes, se fomenta el proceso de la **intersubjetividad**. Esta ecología se sustenta en una epistemología pragmática, en el sentido que los conocimientos son concebidos como prácticas de saberes no abstractos. Con respecto al quehacer de las instituciones educativas y centros de investigación, una de las preguntas que retomamos de este autor es: ¿Cuál sería el impacto de una concepción posabismal del saber (como una ecología de saberes) sobre las instituciones educativas y la PTO?

#### **4. Desarrollar una agenda de investigación y publicación para los PTO's que considere las transformaciones mundiales y locales recientes en torno al trabajo**

A continuación, exponemos cuatro líneas o áreas de investigación y publicación para los PTO's discutidas por varias autorías (García-Ramos et al., 2013; McDonald & Bubna-Litic, 2017; Pulido-Martínez & Burbano-Valente, 2020). La primera línea es el estudio de la teoría del proceso de trabajo (*Labor Process Theory*), que contribuye a la psicología organizacional crítica de diversas maneras (McDonald & Bubna-Litic, 2017). Esta perspectiva puntualiza un enfoque sociológico para incluir el análisis de la relación de clase y las relaciones del mercado con la economía política del lugar de trabajo. La importancia de desarrollar estudios sobre este campo es reconocer que las acciones de la gerencia sirven de intermediarias entre el capital y las personas trabajadoras. La gerencia científica aplicó técnicas sistemáticas para dividir la concepción y ejecución del trabajo, lo que redujo a trabajadores a la automatización mediante el *deskilling* (descualificación) de sus tareas (Braverman, 1975). La gerencia se convirtió entonces en apéndice del capital aplicando técnicas de la gerencia científica para la adaptación de las personas trabajadoras a estos procesos de automatización y descualificación (García-Ramos, 2002). Esta teoría puede utilizarse para estudiar las relaciones sociales desiguales del poder en el trabajo y las organizaciones contemporáneas. Estas relaciones puntualizan las limitaciones y retos que enfrenta la población trabajadora en la cotidianeidad (McDonald & Bubna-Litic, 2017).

La segunda área de estudio propuesta por McDonald y Bubna-Litic (2017) son los estudios críticos sobre la gerencia (*Critical Management Studies*, CMS, por sus siglas en inglés) como fuente y base para conducir investigación en psicología organizacional crítica. La CMS incluye prácticas reflexivas amplias, metodológicas y epistemológicas en estudios organizacionales y sobre la gerencia. La CMS provee un espacio para el diálogo y estudio sobre alternativas radicales que cuestionan las relaciones de poder, el control, la dominación y la ideología en el capitalismo neoliberal contemporáneo.

Una tercera línea de estudio a ampliar es la relación sujeto-organización-mundo (García-Ramos et al., 2013). Las personas trabajadoras están atravesadas por sus vivencias,



las dinámicas en el trabajo y el mundo social, lo que implica una visión holística de los profesionales del campo. Estas autorías también señalaron que la diversidad de espacios y tiempos es central para el estudio de los fenómenos en momentos y lugares específicos. Además, incluye el estudio de los conflictos generados por las resistencias de trabajadores. Destacaron que los acercamientos deben ser transdisciplinarios y de acción participativa. Estas autorías expusieron cómo la historia refleja el encargo pragmático y político de la P I/O de contribuir a crear trabajadores eficientes y productivos, congruente a la gerencia occidental del siglo XX. Esto ha llevado a una orientación en la práctica de P I/O a estar al servicio de la empresa con fines de lucro, abordando temas de interés gerenciales (e.g., productividad, rotación o *turnover*); relegando los problemas sindicales y otros psicosociales apremiantes, como la precariedad del trabajo y la vida.

Por último, una línea de investigación surge de la emergencia de salud pública por la pandemia del COVID-19, que ha conllevado cambios profundos y acelerados para el trabajo y la vida. El conocimiento técnico de la P I/O ha contribuido al sistema capitalista mediante intervenciones organizacionales que fijan los problemas en el **individuo**, limitándose a la prescripción más que a un análisis crítico de la pandemia como un fenómeno colectivo (Pulido-Martínez & Burbano-Valente, 2020). La pandemia ha transformado las formas del trabajo y enseñanza impulsando las modalidades de teletrabajo o virtual e híbridas. Estas fueron impuestas principalmente durante los primeros desarrollos de la pandemia como medida de salud y seguridad colectiva. No obstante, los docentes han enfrentado cambios abruptos y forzados, trastocando formas tradicionales de enseñanza e investigación de sus trayectorias laborales. Esto requiere una apertura no solo a nuevas modalidades, sino a nuevos modos de interacciones sociales y de impartir la enseñanza mediada por la virtualidad.

Las universidades han intentado adaptar sus currículos con cursos virtuales y/o híbridos como medida de seguridad y prevención de contagio por el COVID-19. Por consiguiente, la relación entre el docente y el estudiantado ha estado mediada principalmente por aparatos tecnológicos. De esta manera, se han transformado los medios de diálogo y las formas de impartir la enseñanza.

Sin embargo, la expansión de la enseñanza a estudiantes de diversos países presenta el reto y a la vez la riqueza al diversificar culturalmente los contenidos y estrategias educativas en los salones (virtuales) de clases. De esta forma es un reto y oportunidad el estudio de la diversidad e interacción cultural en los procesos de enseñanza aprendizaje. En las universidades los currículos deben enmarcarse desde una perspectiva intercultural que forme la inclusión y participación activa de estudiantes de diversidad étnica, cultural, lingüística e histórica, como estudiantes indígenas (Julca Guerrero et al., 2023); y al docente con apertura y sensibilidad cultural. Algunas de las líneas emergentes de investigación por el COVID-19 podría ser cómo el proceso de enseñanza y aprendizaje pueden armonizar la diversidad cultural (idiomas, creencias y símbolos), considerando la virtualidad masiva. Además, cómo reconocer las preferencias culturales en los nuevos

diseños curriculares de PTO de modo sean innovadores, tecnológicos y con pertinencia cultural diversa.

## **5. Núcleos teórico-metodológicos a incluir en los currículos para acercar la academia a lo que está ocurriendo en los contextos mundiales y locales cambiantes**

Existen varios núcleos teóricos metodológicos críticos pertinentes a incluir en los currículos de PTO para acercar el estudiantado a las transformaciones mundiales y locales sobre el trabajo y las organizaciones. García-Ramos y colegas (2018) identificaron las siguientes áreas a incluir en los currículos de POT en Puerto Rico: la subjetividad laboral, las relaciones obrero-patronales, transformaciones contemporáneas del trabajo, flexibilidad laboral, trabajo, deporte y ocio, el sujeto en el trabajo, modos de sujeción y subjetivación en espacios de trabajo y la psicodinámica y clínica del trabajo (tomando como referente la experiencia de Brasil, Mendes et al., 2014). Otra área a incluir es el estudio de los trabajos reproductivos (no remunerados), como el trabajo doméstico y de cuidados (Cáceres-Cruz & García-Ramos, en prensa). También el bienestar y la salud de las personas trabajadoras desde perspectivas psicosociales y en contextos inciertos e inestables de trabajo (García-Ramos et al., 2016).

Un escenario laboral privilegiado para la P I/O ha sido la academia, que tiene la gran tarea de la formación de los y las PTO's y de mantener activa una agenda de investigación. Formulamos las siguientes preguntas para ampliarlas en estudios futuros. ¿Cómo se proyecta el escenario académico para los y las PTO's ante las transformaciones mundiales y locales recientes en torno al trabajo (e.g., aumento en los sujetos desplazados y precarios)? ¿Qué significados tiene el trabajo para las personas trabajadoras en esta y las próximas décadas? ¿Cuáles son subjetividades emergentes de las personas trabajadoras en organizaciones con y sin fines de lucro y las constituidas por trabajadores asalariados a tiempo completo, o temporario? ¿Cómo abriremos ese abanico de posibilidades de investigación para los y las estudiantes, docentes y otros actores fuera de la universidad? ¿Cuáles serán las fuentes de información o los fondos de conocimiento válidos? ¿Cómo se integrarán el estudio de las subjetividades y lo colectivo en los escenarios de ocio? (García-Ramos et al., 2013).

Las colectividades de sujetos trabajadores precarios y desplazados, en algunos casos no contabilizados en el mercado laboral, también son meritorios de estudio en el contexto de las profundas transformaciones económicas, sociales y culturales que acontecen en el sistema mundial actual. Lo anterior lleva a considerar otros núcleos teóricos/metodológicos y escenarios laborales, como los sindicatos. Proponemos los sindicatos como un escenario laboral de la PTO que integra dos dimensiones (García-Ramos et al., 2013). Primero, la del escenario de estudio para investigar su devenir histórico social y sus prácticas; utilizando diversas metodologías que incluyen la investigación transdisciplinaria

desde la academia, hasta la investigación en acción desde el mismo contexto laboral sindical. Segundo, la inserción profesional de los y las PTO's en la organización sindical, para atender sus necesidades particulares de mejoramiento que incluyen el fortalecimiento de los procesos democráticos, en específico la eficacia y el **liderazgo** (Mesa-Burgos & García-Ramos, 2020). Cada sindicato tiene historicidades particulares que deben tomarse en cuenta en los abordajes teóricos y metodologías que utilicemos los PTO's con estas personas trabajadoras.

Las transformaciones del trabajo y los sujetos trabajadores precarios y los diversos escenarios en los que laboran deben ser uno de los núcleos teóricos de la PTO. La intervención central no es dentro ni con “la organización” en abstracto, es con la persona trabajadora particular y las personas trabajadoras diversas que forman parte de un colectivo (García-Ramos et al., 2013; 2016; 2018). Si bien nos referimos a Puerto Rico y América Latina, es probable que otros países, como Estados Unidos, compartan condiciones similares. ¿Cómo puede la PTO insertarse de forma amplia en estos escenarios complejos? ¿Cómo abordar el fraccionamiento laboral y las contradicciones de la clase heterogénea-que-vive-del-trabajo (Antunes, 2001)? ¿Qué perspectivas y respuestas puede ofrecer la PTO para atender las resistencias y subjetividades emergentes de trabajadores a las condiciones precarias del trabajo contemporáneo?

Ortiz Ocaña y Arias López (2019) plantearon la urgencia de decolonizar las ciencias sociales y su metodología de investigación debido a sus cruces occidentales, eurocéntricos y coloniales. Estas autorías señalaron que toda investigación y método coloniza, así como sus técnicas (e.g., entrevistas, encuestas). Este planteamiento es fundamental. Muchos investigadores no necesariamente están conscientes de que, mediante los métodos existentes, como los cualitativos, transmiten la herencia colonial. Orejuela y colegas (2020) indicaron que debemos esforzarnos para que los PTOs desarrollen una mejor y más profunda formación en epistemología y metodología de investigación. “Lo decolonial no puede reducirse a una metodología, lo decolonial es mucho más que un método y un conjunto de técnicas y procedimientos; más bien, son acciones y huellas decoloniales.” (Ortiz Ocaña & Arias López, 2019, p. 155)

Por consiguiente, Ortiz Ocaña y Arias López (2019) propusieron un **hacer decolonial** en donde la persona investigadora facilita los procesos liberadores (mediador decolonial) y desarrolla una **vocación decolonial**. Este hacer decolonial propuesto por estas autorías tiene tres acciones/huellas: contemplar, conversar y reflexionar. Lo anterior implica que el o la investigadora sea también observada como parte de un hacer decolonial. En ese sentido, nuestras investigaciones tendrían un propósito, más allá de fijarnos en una población fuera de nosotros/as; también lleva colocar la mirada en nosotros mismos y cómo nos relacionamos con los fenómenos de estudio, como parte de un sistema. Esta noción reta las posturas de superioridad del investigador/a, en tanto nos ubica en un papel y nivel similar al de los/as participantes.

## 6. Integración del estudio de las subjetividades y lo colectivo en los escenarios de trabajo asalariado, no asalariado y de ocio

Para la PTO es imperativa la utilización de acercamientos teóricos y metodológicos que trascienden la **perspectiva individual**. Los contextos complejos del trabajo y las organizaciones exigen mirarnos de forma crítica como parte de un colectivo y no como entes fragmentados. Somos seres sociales viviendo en tiempos y espacios compartidos y situados. Las vivencias únicas de cada persona se construyen de experiencias significadas a partir de un contexto y condiciones de trabajo particulares que configuran las subjetividades. García-Ramos y colegas (2013) destacaron las temáticas prioritarias para la PTO, como estudiar las subjetividades y lo colectivo en el trabajo asalariado, de ocio y no asalariado; y estudiar organizaciones más allá de las industrias-fábricas o empresas formales con fines de lucro. Según estas autorías, la PTO debe tener como prioridad, entre otros escenarios, a los sindicatos, cooperativas, organizaciones comunitarias y de voluntariado. Además, indicaron que las poblaciones deben incluir a los/as trabajadores/as precarios y desplazados/as, y cómo este contexto de precariedad incide en las subjetividades de estos. El estudio de la PTO debe dirigirse a poblaciones vulnerables, como las de diversidad funcional y racializadas, y a los diversos grupos tradicionales y emergentes de personas trabajadoras y desplazadas.

El estudio de Soto y colegas (2021) es un ejemplo de un estudio con trabajadores/as jóvenes en Chile de la industria del *retail*, en la que presentó orientaciones subjetivas construidas, a partir de las relaciones con otro/a y del contexto de modernización neoliberal e individualización cultural. La primera orientación subjetiva se caracteriza por una afirmación de sí, y por la exigencia de respeto y buen trato ante las tensiones generadas por las relaciones de poder. Una segunda se orienta a una individualidad que emerge de las tensiones por la competencia permanente entre pares y por la búsqueda de la sociabilidad o buenas relaciones en el trabajo, las cuales tienden a pensarse como “ambiente familiar”. La tercera se orienta a permanecer en el trabajo para maximizar los ingresos debido a las necesidades, a pesar de las condiciones de trabajo adversas. Una cuarta orientación subjetiva se caracteriza por la visualización de un futuro distinto fuera de la industria del *retail*.

La investigación de estas autorías da cuenta de cómo los/as trabajadores/as de una industria en común presentan diversas orientaciones subjetivas, lo que complejiza el estudio desde la PTO. Las problemáticas emergentes en el ambiente laboral no señalan a los individuos como la causa de estas. Es el contexto histórico, social y cultural, las interconexiones con otras personas y la esencia de cada persona trabajadora (quién es y cómo es), inciden en los procesos de construcción de subjetividades y subjetivaciones.

Por otra parte, debido a la crisis socioeconómica y las políticas neoliberales, se están creando condiciones que afectan principalmente a las mujeres, llevándolas a un estado de sobrecarga al moverse del trabajo asalariado al no asalariado, o incluso

sobrecargándose con ambos (Cáceres-Cruz & García-Ramos, 2022). Estas autorías señalaron que el trabajo reproductivo no asalariado y el trabajo informal han sido invisibilizados. El trabajo reproductivo incluye las actividades domésticas y de cuidado que históricamente han realizado las mujeres (Cáceres-Cruz & García-Ramos, en prensa).

El estado de sobrecarga de trabajo para las mujeres podría limitar las oportunidades de desarrollo de sus capacidades debido a la falta de tiempo. Las mujeres representan la mayoría del sector universitario en Puerto Rico. Según los datos más recientes publicados por el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2021), en las instituciones de educación superior en el año académico 2020-2021, el género femenino tuvo mayor cantidad en los siguientes renglones: la matrícula estudiantil fue 61% para las féminas, mientras que la plantilla de docentes fue 55% féminas. Como plantearon las autorías, las subjetividades e identidades de las mujeres se construyen en contextos de desigualdad y discriminación. Las organizaciones están enmarcadas en este contexto. Las personas líderes de las organizaciones tienen un rol fundamental, en la medida que se posicionan en contra o a favor de las políticas que afectan a las personas trabajadoras. En ese sentido, los principios ético-políticos de los y las líderes organizacionales pueden influir en la vivencia de las personas trabajadoras, en especial de las mujeres.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

En este artículo reflexionamos sobre algunas preguntas, investigaciones y debates del quehacer de la PTO en Puerto Rico enmarcada en sus contextos históricos-sociales-culturales y políticos. Desde la universidad estamos convocados/as a co-construir una psicología crítica del trabajo y de las organizaciones. Los acercamientos académicos, investigativos y organizacionales a este campo deben considerar perspectivas decoloniales que integren acercamientos transdisciplinarios y saberes populares (de Sousa, 2010; 2015). En América Latina, las relaciones, significados y prácticas que surgen del concepto de colonialidad del saber son articulados en el **discurso del desarrollo y supuesto progreso**, reproducido por sistemas hegemónicos de educación y comunicación eurocéntricos o norteamericano (Alberto, 2015).

Invitamos a estudiar y a tomar acción sobre las problemáticas urgentes del trabajo precarizado (Marrero-Centeno & García-Ramos, 2018; 2019), trabajo informal (Rentería-Pérez et al., 2020), subjetividades (Orejuela et al., 2020) y el colectivo de personas trabajadoras en Puerto Rico y en otras regiones de Iberoamérica. Atender los desafíos actuales y futuros requiere que las universidades, los y las PTOs y grupos sociales de esta región iberoamericana dialoguen y generen propuestas guiados por principios ético-políticos aplicados a los contextos locales. El trabajo para decolonizar la POT requiere la integración de universidades, colectivos de docentes, estudiantes y empleados/as no docentes, quienes deben considerar las particularidades culturales, geográficas,

lingüísticas, de género y étnicas de su quehacer y los puntos en común de las comunidades iberoamericanas.

Abordamos la PTO como un campo transdisciplinario que analice de forma pluriparadigmática y crítica los fenómenos del trabajo y las organizaciones. Además, integrando diversas perspectivas teóricas y metodológicas para generar análisis y respuestas a las múltiples realidades de nuestros pueblos. Esta PTO se piensa cambiante, dinámica, integrando dimensiones económicas, políticas y sociales, que influyen en los fenómenos emergentes a estudiarse. Las universidades tienen un rol fundamental en la formación profesional de la PTO, ya que los espacios académicos pueden fomentar los estudios, diálogos y acciones transformadoras, críticas y solidarias para decolonizar la PTO.

## REFERENCIAS

Aguirre Rojas, C. A. (2003). *Immanuel Wallerstein: Crítica del sistema-mundo capitalista*. Ediciones Era.

Antunes, R. (2001). *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y centralidad del mundo del trabajo*. (L. Argañaraz, Trad.). Cortez Editora.

Alberto. (5 de abril de 2015). Hacia la decolonialidad del poder, del saber, del ser y de la naturaleza en el campo del “desarrollo internacional”. *Escuela y Reproducción Social*. <https://www.reproduccionsocial.edusanluis.com.ar/2015/04/hacia-la-decolonialidad-del-poder-del.html#:~:text=Para%20realizar%20una%20decolonialidad%20del%20poder%2C%20del%20saber%2C,y%20ciudadanos%20que%20piensen%20cr%C3%ADtica%2C%20creativa%20y%20propositivamente>.

Borges-Andrade, J. E., Rentería Pérez, E., & Toro, J. P. (2018). Organizational/Work Psychology in Latin America. En R. Ardila (Ed.), *Psychology in Latin America. Current status, challenges and perspectives* (pp. 105-158). Springer.

Braverman, H. (1975). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press.

Cáceres-Cruz, V., & García-Ramos, T. (2022). Mujeres y trabajos en Puerto Rico: Intersecciones entre trabajos productivos y reproductivos. *El Trabajo en América Latina: Investigaciones y Perspectivas*, (9), 14-20.

Cáceres-Cruz, V. & García-Ramos, T. (en prensa). Aportaciones feministas y de estudiosas del género al trabajo de cuidados en Puerto Rico. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, 43.

De Sousa Santos, B. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder* [Capítulos 1 y 2]. Ediciones Trilce. Extensión universitaria, Universidad de la República.

De Sousa Santos, B. (2015). *La universidad en el siglo XXI*. Siglo XXI editores.

García-Ramos, T. (2002). La Psicología Industrial/Organizacional (P I/O): ¿Para qué?, o Apuntes sobre la historicidad de la P I/O para un análisis discursivo en la era postrabajo. *Revista Psychikós*, 1, 1-28. <https://revistas.upr.edu/index.php/psicologias/article/view/17215>

García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R., & Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la Psicología Industrial/Organizacional: Hacia una nueva Psicología del Trabajo y las Organizaciones. *Revista Psicología desde el Caribe*, 30(1), 146-176.

García-Ramos, T., Mesa, F., Arocho, A., & Santiago, C. (2016). Experiencias de investigación en Psicología del Trabajo y las Organizaciones en programas de pre-grado en universidades de Colombia. En J. J. Orejuela-Gómez, V. Andrade, & M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las Organizaciones y del Trabajo: Apuestas de investigación II* (pp. 75-100). Editorial Bonaventuriana y Ascofapsi.

García-Ramos, T., Santiago Estrada, S., & Mesa, F. (2018). La formación en Psicología del Trabajo y las Organizaciones en Puerto Rico y América Latina. En L. L. Ortiz (Ed.), *Afanes y trabas: Trayectos investigativos en torno al trabajo en Puerto Rico* (pp. 127-165). Centro de Investigaciones Sociales, Universidad de Puerto Rico.

García-Ramos, T., Santiago-Estrada, S., Botero-Sarassa, J., Orejuela-Gómez, J. J., Torres-Victoriano, K. M., Cardona-Negrón, G. C., & Pabón-Gómez, A. (2022). Valoración crítica de artículos de psicología del trabajo y las organizaciones publicados en reps. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 33(1), 114-131. <https://www.repsasppr.net/index.php/reps/article/view/735>

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (30 de septiembre de 2021). Compendio Estadístico sobre la Educación Superior de Puerto Rico: Años académicos 2001-2002 al 2020-2021. <https://estadisticas.pr/en/inventario-de-estadisticas/integrated-postsecondary-education-data-system-ipeds>

Islam, G., & Zyphur, M. (2006). Concepts and directions in Critical Industrial/Organizational Psychology. En D. Fox, I. Prilleltensky, & S. Austin (Eds.), *Critical Psychology: An Introduction* (pp. 110-124). SAGE Publications.

Julca Guerrero, F., Nivin Vargas, L., Castro Menacho, K., & Vera Gutiérrez, F. (2023). Inclusión social y cultural en la educación universitaria en Áncash (Perú). *Desde el Sur*, 15(2), 1-26. <https://doi.org/10.21142/DES-1502-2023-0030>

- Marrero-Centeno, J., & García-Ramos, T. (2018). Precariedad laboral: aproximaciones teóricas e histórico sociales en el contexto de Puerto Rico. *Psicología desde el Caribe*, Número especial 2018, 63-79.
- Marrero-Centeno, J., & García-Ramos, T. (2019). Las consecuencias de la percepción de precariedad laboral en el bienestar subjetivo de los trabajadores en Puerto Rico. En L. L. Ortiz Negrón (Ed.), *Retos y Afanes: trayecto investigativo del Grupo de Estudios del Trabajo* (pp. 93-103). Centro de Investigaciones Sociales. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- McDonald, M., & Bubna-Litic, D. (2017). Critical Organisational Psychology. En B. Gough (Ed.), *The Palgrave Handbook of Critical Social Psychology* (pp. 597-617). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-51018-1\\_29](https://doi.org/10.1057/978-1-137-51018-1_29)
- Mendes, A. M., Araujo, L. K. R., & Sousa Duarte, F. (2014). Escucha política del sufrimiento en el trabajo: Contribuciones desde las prácticas en clínica brasileña de psicodinámica del trabajo. En J. J. Orejuela-Gómez (Ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuestas de investigación*. (pp. 25-45). Centro de Investigaciones Bonaventuriano y la Editorial Bonaventuriana.
- Mesa-Burgos, F., & García-Ramos, T. (2020). La subjetividad y eficacia sindical: Temas claves en la formación de psicólogos del trabajo y las organizaciones. En J. Orejuela (Ed.), *Desafíos en la formación de psicólogos del trabajo y las organizaciones* (pp. 237-253). Editorial Eafit.
- Moll, L. (1997). Vygotski, la educación, la cultura en acción. En A. Álvarez (Ed.), *Hacia un currículum cultural: La vigencia de Vygotski en la educación* (pp. 39-53). Fundación Infancia y Aprendizaje.
- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. (M. Packman, Trad.). Barcelona: Gedisa. (Trabajo original publicado en 1990).
- Orejuela, J., Vásquez, A., & Villamizar Reyes, M. (2020). Ingenuidad y rivalidad paradigmáticas en la psicología organizacional y del trabajo, y sus efectos de (de)formación. En J. Orejuela (Ed.), *Desafíos en la formación de psicólogos de las organizaciones y el trabajo* (pp. 37-56). Editorial EAFIT.
- Ortiz Ocaña, A., & Arias López, M. I. (2019). Hacer decolonial: Desobedecer a la metodología de investigación. *Hallazgos*, 16(31), 147-166. <https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2019.0031.06>
- Osorio, J. (2020). Pandemia y crisis de los modernos saberes sociales disciplinarios. América Latina en Movimiento. <https://www.alainet.org/es/articulo/210307>



- Pulido-Martínez, H. C., & Burbano-Valente, J. (2020). La crítica de la psicología, trabajo y la pandemia de Covid-19. *Revista de Psicología*, 32(3), 318-327. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v32i3/45576>
- Quijano, A. (2014). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. *Cuestiones y horizontes: De la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), 777-832. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140507042402/eje3-8.pdf>
- Rentería-Pérez, E., Alves Peixoto, A. L., & Bittencourt Bastos, A. V. (2020). Producción de conocimiento, práctica profesional y formación en psicología organizacional del trabajo: desafíos presentados por el contexto latinoamericano. En J. Orejuela (Ed.), *Desafíos en la formación de psicólogos de las organizaciones y el trabajo* (pp. 57-87). Editorial EAFIT.
- Soto, Á., Stecher, A., & Frías, P. (2021). ¿Nuevas orientaciones subjetivas en el trabajo? Los jóvenes de la industria del retail en Chile. *Athenea Digital*, 21(1), 1-25. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2772>
- Wallerstein, I. (2004). *Impensar las ciencias sociales: Límites de los paradigmas decimonónicos*. (4<sup>ta</sup> ed.). Siglo XXI.
- Walsh, C. (2008). Interculturalidad, Plurinacionalidad y Decolonialidad: Las insurgencias político-epistémicas de refundar el Estado. *Tábula Rasa*, 9, julio-diciembre, 131-152.

# LECTURAS CLÍNICAS DEL TRABAJO DOCENTE DURANTE EL PERÍODO DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19

**Carlos Eduardo Carrusca Vieira**

carlos.carrusca@outlook.com

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; Brasil

## 1. Introducción

En marzo de 2020, el Ministerio de Educación de Brasil (MEC) emitió las Resoluciones nº 343 del 17 de marzo de 2020 y nº 345 del 19 de marzo de 2020, mediante las cuales autorizaba, de manera excepcional, la sustitución de asignaturas presenciales por clases remotas, es decir, “*clases que utilizan medios y tecnologías de la información y comunicación*” (Brasil, 2020a, 2020b). Debido a la continuidad de la pandemia, el MEC prorrogó la vigencia de la enseñanza remota mediante la Resolución nº 473 del 12 de mayo de 2020 y la Resolución nº 544 del 16 de junio de 2020, lo cual se mantuvo hasta la publicación de resoluciones que establecieron directrices nacionales para la implementación de medidas para el retorno presencial a las actividades de enseñanza, como la CNE/CP nº 2 del 5 de agosto de 2021 (Brasil, 2021).

Durante los años 2020 y 2021, las Instituciones de Educación Superior (IES), tanto públicas como privadas, pudieron funcionar mediante la modalidad de enseñanza remota, una alternativa que combinaba dos medidas: la protección de la vida, mediante la prevención del contagio por el SARS-CoV-2 a través del distanciamiento social, y la continuidad de las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Las IES, y en ellas especialmente los profesores, protagonistas de la experiencia de la enseñanza de emergencia mediada por tecnologías de la información y comunicación, tuvieron que enfrentar diversos y variados desafíos que no se limitaban a la transposición de acciones y procedimientos desarrollados en el régimen presencial al régimen remoto. Diferentes dimensiones y aspectos de la organización del trabajo docente se vieron afectados por esta transición. El contenido del trabajo, los ritmos y las jornadas laborales, las metas y los sistemas de evaluación y control, así como las exigencias y las redes de apoyo social, se modificaron y repercutieron en las experiencias, la actividad y la salud de los docentes de la educación superior.

En esta comunicación proponemos presentar los resultados de una investigación sobre el teletrabajo docente durante la pandemia de la Covid-19 y sus efectos en la salud de los trabajadores. Comenzaremos presentando los resultados más cuantitativos del

estudio. Discutiremos los procesos de intensificación del trabajo y la dilatación de las jornadas laborales a lo largo del período de la pandemia de la Covid-19. Posteriormente, reflexionaremos sobre la centralidad de la actividad laboral en sus relaciones con los procesos de salud y enfermedad. Desde un enfoque clínico del trabajo, en especial recurriendo a la Ergología y a la Clínica de la Actividad, y considerando los testimonios de los docentes, realizamos una lectura clínica de las dificultades en el uso de uno mismo, los debates sobre normas y valores, la renormalización, así como analizamos la actividad impedida, los procesos de constitución de la actividad y el género profesional en el periodo en el que el trabajo docente fue reconfigurado por las instituciones, por la mediación tecnológica y las exigencias del período de la Pandemia de la Covid-19. Al final, resaltamos la importancia de los espacios de colaboración docente, fundamentales para la elaboración colectiva del oficio y para la construcción de estrategias de resistencia ante los cambios en la organización del trabajo impuestos por el modelo neoliberal basado en la lógica del capitalismo.

## 2. Desarrollo de la investigación

A continuación, presentaremos la metodología de investigación de este estudio, sus premisas teóricas y luego los resultados y análisis.

### 2.1. Metodología

Durante el segundo semestre de 2021 y a principios de 2022, llevamos a cabo un estudio de naturaleza predominantemente cuantitativa sobre la salud de los profesores de Instituciones de Educación Superior (IES) en Brasil, cuyos resultados preliminares se exponen en este texto. Para la recopilación de datos, elaboramos un cuestionario compuesto por cincuenta y dos preguntas relacionadas con las condiciones laborales y de salud de los docentes en el segundo semestre de 2021. Con base en los datos del último Censo de Educación Superior disponible en ese momento (Ministério da Educação, 2019), consideramos a 386.073 docentes en ejercicio y, siguiendo los cálculos de muestreo, estimamos 384 encuestados, para alcanzar un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. En total, recibimos 429 respuestas al cuestionario que enviamos a instituciones educativas, departamentos y redes de contactos de profesores que trabajan en educación superior en Brasil. De este conjunto, se consideraron válidas 399 respuestas, ya que los participantes cumplían con dos criterios básicos: ser profesor(a) de educación superior en ejercicio, en la modalidad de enseñanza a distancia; y estar de acuerdo con participar en el estudio en desarrollo. En las siguientes tablas, presentamos el perfil de los encuestados, considerando el color/raza, género<sup>1</sup> (tabla 1) y grupo de edad (tabla 2):

---

1 En relación a la declaración de género, permitimos que los participantes declararan su identidad de género según lo desearan, mediante opciones abiertas de respuesta.

**Tabla 1****Perfil de los Encuestados (Color/Raza y Género)**

Color/Raza					Género		
Amarilla	Blanca	Indígena	Parda	Negra	Femenino	Masculino	Prefiero no decirlo
(4) 1%	(299) 75%	(2) 0,5%	(74) 18,5%	(20) 5%	(282) 70,6%	(116) 29,1%	(1) 0,3%

Elaboración propia

**Tabla 2.****Perfil de los Encuestados (Grupo de Edad)**

Grupo de Edad				
20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Más de 60 años
(3) 0,8%	(87) 21,8%	(129) 32,3%	(112) 28,1%	(68) 17%

Elaboración propia

Docentes de varias regiones de Brasil, que trabajan en instituciones públicas y/o privadas, respondieron al cuestionario, con una predominancia de la región Sudeste, que representó aproximadamente el 71% del total de respuestas.

**2.2. Premisas teóricas**

El presente texto se fundamenta en ciertas premisas acerca del trabajo que requieren ser explicitadas, para que el lector pueda comprender el análisis de las vivencias laborales de los docentes, durante la Pandemia de la Covid-19.

En primer lugar, comprendemos, desde la filosofía marxiana, que el trabajo es una categoría central en el proceso de desarrollo del ser social, de sus procesos de subjetivación y garantizador de la continuidad de la sociedad (Marx, 2013; Vieira et al., 2007). En la contemporaneidad, específicamente en el modo de producción capitalista, el trabajo no es concebido solamente como productor de valores de uso, sino también productor de valores de cambio. La fuerza de trabajo se convirtió en una mercadería bajo el capitalismo, y los trabajadores soportan condiciones adversas con el fin de asegurar su supervivencia.

Desde una perspectiva clínica del trabajo, las actividades laborales (incluida la docencia) se construyen en la relación con otros y se basan en debates de valores y normas,

así como en saberes producidos y movilizados en el trabajo (Schwartz, 2011). El trabajo nunca es simplemente el resultado de seguir protocolos y prescripciones, como ya había sido evidenciado por el abordaje de la ergonomía de la actividad (Guérin et al., 2001). La actividad laboral tiene un carácter histórico y emerge de dinámicas intersubjetivas establecidas en contextos materiales y sociales específicos. Las actividades laborales conllevan “*dramas de los usos de sí mismos*”; los individuos deben tomar decisiones ante cada situación que la realidad les presenta, basándose en debates de valores y normas (Schwartz, 2011). Por lo tanto, las clases dictadas por los docentes, por ejemplo, no son meramente la ejecución de una prescripción, sino construcciones realizadas en las interacciones entre profesores y estudiantes.

De acuerdo con los términos de la Clínica de la Actividad (Clot, 2010), podemos afirmar que, al igual que cualquier actividad laboral, la enseñanza es policéntrica, o se dirige en tres direcciones: hacia los propios individuos, hacia los demás y hacia el objeto de la tarea (entre otros posibles objetos, como la construcción teórico-conceptual del mundo realizada por los estudiantes y su comportamiento ante la sociedad).

Asimismo, el concepto de salud que adoptamos se basa en las proposiciones del filósofo y médico francés Georges Canguilhem (1995). Según este autor, vivir implica “tomar posición”, ya que la vida es siempre una “actividad de oposición a la inercia y la indiferencia” (Canguilhem, 1995, p. 208). En esta perspectiva, la actividad es fundamental en la construcción de la salud, ya que el ser humano no es simplemente un sistema de “reacciones físico-químicas” frente al entorno material y social (Canguilhem, 1995). El individuo no es indiferente al entorno en el que vive; su relación con el entorno se establece como un debate en el cual el ser vivo aporta sus propias normas para evaluar las situaciones y, a su vez, domina y se adapta al entorno (Canguilhem, 1995, p. 146). Por lo tanto, en términos afirmados por Vieira (2014), la salud “no se reduce a la autopreservación o mera adaptación al entorno social, sino que siempre implica enfrentar riesgos, sobre los cuales el sujeto puede triunfar, estableciendo nuevas formas de actuar y vivir” (Vieira, 2014, p. 107-108).

Siguiendo a Canguilhem (1995) y la perspectiva de la Clínica de la Actividad, la salud tiene que ver con el “*poder de actuar*” del sujeto, siendo que la actividad impedida, en ciertas situaciones, puede generar sufrimiento psicológico (Clot, 2010). El trabajo del clínico sería, de acuerdo con Clot (2010), contribuir para el desarrollo del poder de actuar de los trabajadores y del colectivo laboral.

### **2.3. Resultados del estudio y análisis**

El primer aspecto a destacar se refiere al perfil de los participantes de esta investigación, compuesto en su mayoría por docentes que se autodeclararon como personas de color/raza blanca (75%), del género femenino (70.6%). Estos porcentajes requieren algunas consideraciones.

Los datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE, 2018) revelan que las personas negras, que incluyen a individuos negros y pardos, representan aproximadamente el 54% de la población brasileña. Sin embargo, en las instituciones de educación superior, su presencia no supera el 23.5% del total de profesores, según los datos recopilados, y aquellos que se autodeclararon negros representan solo el 5%. Esta situación evidencia la escasa representatividad de las personas negras en la educación superior, lo que refleja inequívocamente una de las caras de la desigualdad racial en Brasil. La baja representatividad de las personas negras en la educación superior también revela los efectos del racismo estructural basado en condicionantes históricos, político-sociales y económicos (Oliveira, 2021), que afecta las trayectorias de las personas negras a lo largo de su vida, dificultando su acceso a la educación, la salud, la educación superior y el mercado laboral, y obstaculizando además su visibilidad y el reconocimiento de sus contribuciones (Santos, Matos & França, 2020).

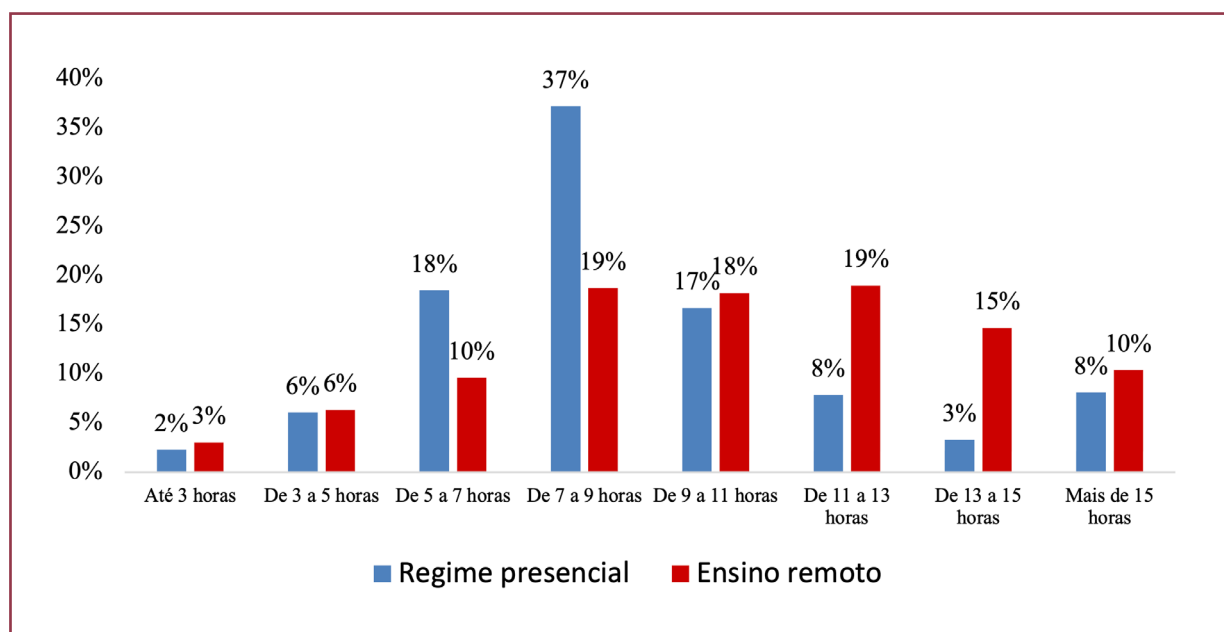
Otro aspecto identificado en el perfil de los encuestados se refiere a la mayor cantidad de personas del género femenino. A pesar de su predominancia en los datos recopilados (70.6%), en 2019, en Brasil, el género femenino representaba el 46.69% del total de docentes en ejercicio, según datos del Censo de la Educación Superior (Ministério da Educação, 2019), un porcentaje inferior al encontrado en nuestro estudio. En este sentido, es importante destacar que, a pesar de su presencia en la enseñanza superior y su representatividad en este estudio, esto no significa que las mujeres ocupen posiciones de prestigio y poder en las instituciones, que aún están ocupadas principalmente por hombres blancos, como revelan, por ejemplo, Santos, Matos y França (2020).

En cuanto a la muestra de este estudio, es importante destacar también la evidente ausencia de personas transgénero. Esta es una realidad comprobable, pero que, junto con la discriminación racial, tampoco debe naturalizarse.

En cuanto a la salud en el contexto laboral, al observar los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se evidencia una importante asociación entre el agotamiento profesional, con o sin el diagnóstico de síndrome de burnout, y el trabajo docente realizado en condiciones de enseñanza a distancia durante el período de la Pandemia por Covid-19. Las respuestas al cuestionario respaldan esto y permiten, además, avanzar en la elucidación de los factores laborales relacionados con el desgaste de la salud mental de estos trabajadores.

El primer factor se refiere a la duración de las jornadas de trabajo. Al comparar las jornadas de trabajo durante la enseñanza presencial con las del régimen a distancia, se observa una prolongación significativa del tiempo de trabajo durante el período de enseñanza a distancia. Mientras que, en el período presencial, la mayoría de los profesores trabajaba alrededor de 5 a 9 horas diarias, con la adopción de la enseñanza a distancia, la jornada de trabajo se extendió a números superiores, de 9 a 15 horas de trabajo (o más), como se puede verificar en el gráfico 1:

### Gráfico 1 - Duración de las jornadas de trabajo durante la enseñanza presencial, antes de la Pandemia por Covid-19, y la enseñanza a distancia, durante el período de la Pandemia por Covid-19



Elaboración propia

Sumando los porcentajes, alrededor del 62% de los profesores evidencian haber trabajado 9 horas diarias o más durante el período investigado, mientras que este porcentaje es solo del 36% cuando se consideran las jornadas anteriores en el régimen presencial. Contrariamente a la idea de que en el régimen de teletrabajo los docentes tendrían “más tiempo” o “trabajarían menos”, lo que se verifica es un aumento significativo en la duración de las jornadas de trabajo, con serias repercusiones para la salud física y mental.

El segundo punto evidenciado por nuestro estudio se refiere a la intensificación del trabajo, estrechamente vinculada a una dinámica temporal distinta establecida por el trabajo a través de sistemas remotos. El período de enseñanza a distancia ha fortalecido la práctica de realizar múltiples tareas simultáneamente, lo que ha llevado a una actividad agitada y, a menudo, a una disminución del sentimiento de eficacia profesional y la degradación del sentido del propio trabajo. Más de la mitad de los encuestados afirmaron realizar con cierta frecuencia otras tareas mientras participaban en reuniones institucionales.

Los condicionantes temporales se acentuaron en la experiencia laboral durante el período de enseñanza a distancia, de tal manera que la mayoría de los encuestados declaró no poder completar las tareas planificadas para el día. Además, más de la mitad informó tener dificultades para responder a los mensajes relacionados con el trabajo.

Alrededor del 36% de los encuestados consideró insuficiente el tiempo disponible para planificar actividades o corregir trabajos académicos. Además de otros factores ya destacados, esta situación puede estar relacionada con la actividad de gestión administrativa y académica, ejercida por más de la mitad de los entrevistados.

La ampliación de las exigencias a los docentes durante el período de enseñanza a distancia por parte de las instituciones, los jefes inmediatos y los estudiantes no estuvo acompañada, sin embargo, de acciones institucionales orientadas al apoyo a los docentes y a la prevención del deterioro físico y mental en el trabajo, a excepción de la prevención contra el Covid-19, ya que el régimen a distancia facilitó que los docentes mantuvieran el distanciamiento social. Los datos recopilados indican que la oferta de un apoyo institucional de calidad para los docentes no fue la condición más frecuente, pues el 11,03% lo valoró como pésimo, el 20,80% como malo, el 36,34% como regular, el 24,31% como bueno y el 7,52% como óptimo.

El sentimiento de “incapacidad”, “muchacha dificultad” o “dificultad” para desconectarse de las preocupaciones derivadas del trabajo fue una respuesta frecuente entre los profesores (84%), configurando una situación en la que la sensación de los docentes era que trabajaban sin descanso. Según la evaluación del 67% de los docentes, la carga de trabajo superaba sus condiciones personales de respuesta. En cuanto a la intensificación del trabajo, la autoexigencia declarada por los docentes puede haber influido en la aparición, desarrollo y/o empeoramiento de enfermedades psicológicas y comportamentales. Hipotéticamente, se entiende que la autoexigencia docente es producto de una doble relación con el trabajo. Por un lado, las fuertes demandas laborales y el culto al alto rendimiento, sin una contrapartida de los recursos necesarios para enfrentar las situaciones, y, por otro lado, la identificación con la actividad y el deseo de proteger la calidad de la labor docente.

Según los análisis realizados, el 42% de los encuestados desarrollaron alguna enfermedad durante el trabajo desde casa, durante el período de la pandemia por Covid-19, habiendo una asociación estadísticamente significativa entre la carga de trabajo en el trabajo desde casa y el desarrollo de problemas de salud.

La intensificación del trabajo, la percepción de una menor participación de los alumnos en las clases remotas, el “uso excesivo de la voz” y la “sensación de estar solo durante las clases” también se informaron de manera significativa. La ansiedad, el agotamiento, las preocupaciones constantes y prolongadas, la irritabilidad y el insomnio también aparecen en las respuestas como frecuentes sentimientos desagradables en el período analizado. Un 22% informó el uso de medicamentos controlados para lidiar con las dificultades relacionadas con el trabajo.

Casi todos los docentes realizaron sus actividades durante el teletrabajo en “posición sentada” (90%) durante todo el horario laboral, una posición con efectos perjudiciales



para la salud. El dolor de espalda se informó con una alta incidencia, como lo demuestra la tabla 3:

**Tabla 3. Frecuencia del dolor de espalda**

<b>Dolor de espalda</b>			
Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
(32) 8,02 %	(126) 31,58 %	(147) 36,84 %	(94) 23,56 %

Elaboración propia

En cuanto a dicho dolor, cabe destacar que los docentes hicieron referencia a problemas relacionados con la columna cervical y lumbar, hernias de disco y condiciones similares en sus observaciones sobre su estado de salud y el desarrollo de problemas de salud.

Por todo lo expuesto, se observa que los cuadros de fatiga identificados parecen estar asociados con factores ocupacionales. Al mismo tiempo, se identifican repercusiones para la salud de los profesores derivadas de situaciones relacionadas con la pandemia por Covid-19.

Las conocidas medidas de protección de distanciamiento y aislamiento social llevaron al cierre de las escuelas, y los niños y adolescentes también comenzaron a realizar sus actividades escolares de forma remota. El confinamiento de las familias aumentó las demandas familiares y domésticas, reveladas por el tiempo dedicado por los profesores a las tareas domésticas y al seguimiento de la vida y los estudios de sus hijos. Los eventos y temores asociados a la pandemia por Covid-19 también pesaron en el empeoramiento de la situación. En la conjunción entre el teletrabajo y el escenario pandémico se produjo el desarrollo y el empeoramiento de problemas de salud, tanto físicos como mentales, registrados de manera extensa y contundente por los entrevistados. Como ejemplos se mencionan la fatiga visual, la depresión, la ansiedad, el aumento de peso debido a la falta de tiempo para hacer ejercicio, el empeoramiento de los cuadros depresivos y de insomnio, el aumento de las crisis de migraña, los problemas oculares, el estrés, el tabaquismo, la lumbalgia, la cefalea, los trastornos del sueño, las crisis de ansiedad, el desplazamiento de vértebras (columna), el dolor de oídos, la irritación alérgica de la piel, los dolores en la columna cervical y lumbar, los cuadros de vértigo, la disfunción de la articulación temporomandibular, la epicondilitis, la inflamación y el dolor en el cóccix, la inflamación de la muñeca, el aumento de los niveles de colesterol, la obesidad, la taquicardia, la hernia de disco debido al tiempo de trabajo sentado frente a la computadora, diversos dolores corporales, la inestabilidad de la presión arterial, la ronquera, la reducción de la agudeza visual, la sinovitis en la muñeca, el reflujo, las várices, los temblores en las manos, los zumbidos en los oídos, el trastorno de pánico, entre otros.

En esta dirección, las percepciones de los docentes sobre sus condiciones de trabajo y salud son de gran importancia para este estudio.

### **3. Una lectura clínica del trabajo docente durante la pandemia de la Covid-19**

En una lectura clínica del trabajo, basada en la ergología y la clínica de la actividad, se pueden presentar algunas observaciones e interrogantes.

Primero, consideramos que los docentes fueron instados a otros “usos de sí” durante la pandemia de la Covid-19. De inmediato, se nota que mantener la postura sentada durante largos períodos requirió un uso del propio cuerpo de manera distinta a la que predominaba en la enseñanza presencial, con consecuencias para la salud. Pero no solo el cuerpo fue instrumentalizado de manera diferente. El manejo de las tecnologías de información y comunicación, y los desdoblamientos de la pandemia de la Covid-19, aportaron nuevas exigencias cognitivas y afectivas a la actividad profesional, evidenciadas por las situaciones reales de trabajo que enfrentaron los docentes durante el periodo de teletrabajo. Con frecuencia, los docentes se preguntaron: ¿Cómo operar las plataformas y manejar bien los recursos para hacer las clases atractivas para los estudiantes? ¿Cómo involucrar a los estudiantes en las clases realizadas de forma remota? ¿Cómo enseñar frente a una crisis sanitaria mundial que resultó en muertes y enfermedades físicas y mentales? ¿Cómo enfrentar las situaciones en las que el docente se vio obligado a enseñar a menudo como en un “monólogo”, sin las interacciones de los estudiantes que, por diversas razones, mantuvieron sus cámaras y micrófonos cerrados? Si las clases no deben ser solo la transmisión jerarquizada de contenidos, ¿cómo construir conjuntamente con los estudiantes las clases y el conocimiento a través de medios remotos? ¿De qué manera construir juntos los argumentos y las discusiones cuando los espectadores están “ocultos” y silenciosos? ¿Cómo obtener un retorno más continuo sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje y mejorarlos sin la interacción efectiva de los estudiantes? ¿Cómo evaluar con calidad a los estudiantes a distancia? Estas y muchas otras preguntas ocuparon el día a día profesional y, como un “termómetro”, nos indican los desafíos acalorados a los que se enfrentaron los profesores.

Desde el punto de vista del análisis psicológico de la actividad, en el contexto de las clases virtuales, la soledad de los docentes no solo significó falta de interés por parte de los estudiantes, sino también la sensación de pérdida de los destinatarios de la actividad, la ruptura de un circuito de mediación intersubjetiva que es constitutivo de la propia actividad laboral, y aún más, la degeneración de los sentidos de la actividad y del poder de acción de los docentes, como lo evidencian los datos y relatos recopilados. Para muchos, esta experiencia consistió en una amputación del poder de acción (Clot, 2010) y una degeneración del sentido de la actividad, como se refleja en las afirmaciones de nuestros entrevistados:

Desmotivador. Parece que estamos trabajando en vano, ya que el alumno no se preocupa por aprender, solo en completar la etapa. (Relato de un docente)

La distancia dificulta establecer vínculos con los estudiantes y dificulta el desarrollo de la relación humana necesaria para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las aulas muy grandes no permiten la interacción. Por último, la idea de que este sistema reemplazará lo presencial es aterradora y nos entristece. Agradezco por participar en una investigación tan importante. (Relato de un docente)

La enseñanza remota era lo único posible durante la pandemia. Sin embargo, para aquellos con mucha experiencia en el campo, el cambio de paradigma no es trivial. Extraño mucho el contacto cara a cara con los estudiantes. La educación necesariamente implica afecto. No hay enseñanza sin afecto. Y el modelo virtual reduce mucho la interacción y la relación interpersonal. (Relato de un docente)

Mayores dificultades: ergonomía en las condiciones de trabajo, desgaste de mis equipos (CPU, auriculares) para el trabajo de la institución, grupos que se han “inflado” al juntar más de uno del antiguo modelo presencial en uno solo en línea, poca participación de los estudiantes, saber que muchos estudiantes “copian” en exceso en los exámenes y tener la sensación de estar participando en un gran engaño. (Relato de un docente)

Tengo excelentes condiciones de trabajo. Sin embargo, echo mucho de menos el contacto con otros profesores, colegas investigadores y estudiantes. Percibo que hemos naturalizado la pérdida de estos contactos y creo que nos hemos vuelto cada vez más insensibles a los efectos negativos de esta pérdida. (Relato de un docente)

Verificamos en ese período una “ruptura del circuito constitutivo de la actividad del trabajo” que resultó en una sensación por parte de los docentes de que estaban solos en las clases (Pereira et al., 2022). Los alumnos quedaron, en su mayoría, con las cámaras cerradas y los profesores quedaron sin los retornos habituales que son importantes para constituir y dirigir su actividad laboral. Ese proceso fue vivido, muchas veces, como una pérdida de destinatarios de la actividad, del sentido del trabajo y razón del sufrimiento laboral (Pereira et al., 2022). La enseñanza a distancia se ha convertido muchas veces en un proceso aún más verticalizado y en una enseñanza bancaria, en la que el “otro” aparece como depositario de los contenidos, un tipo de educación duramente criticada por Paulo Freire (Pereira et al., 2022). Además, los usos de sí mismos también sufrieron cambios, por las demandas institucionales y por las alteraciones derivadas del teletrabajo. Los profesores tuvieron que especializarse en el uso de las herramientas tecnológicas y, con frecuencia, fueron exigidos a utilizar otros recursos y aplicaciones para hacer las clases más atractivas – como por ejemplo la gamificación del proceso de enseñanza – lo que exigió determinados usos de sí mismos y la movilización de procesos

afectivos y cognitivos para aprender la tecnología y manejarla en las clases. Si antes de la pandemia de la Covid-19 los profesores dictaban clases en posición de pie, durante la pandemia quedaron sentados por casi toda la jornada de trabajo, por largos períodos, con efectos en la salud.

Sin embargo, si por un lado hubo un indudable sufrimiento docente debido a la degradación de las condiciones de trabajo y pérdida del sentido del trabajo en algunas situaciones, también vimos por otro lado, sobre todo en contextos laborales un poco más seguros y protegidos de las ofensivas neoliberales, la creación colectiva de estrategias docentes que recrearon constantemente el género profesional, haciendo frente a las adversidades del trabajo. El cuidado del trabajo surgió como una dimensión fundamental de la actividad docente, la cual se basa en valores personales y profesionales.

En ciertos contextos institucionales, donde se permitieron iniciativas por parte del cuerpo docente, se observó la creación de grupos específicos de profesores a través de aplicaciones de mensajería y plataformas virtuales, con el propósito de compartir experiencias, sentimientos, dudas y estrategias para enfrentar situaciones difíciles en el trabajo o mejorar aspectos específicos de las clases. Estos espacios de diálogo permitieron, hasta cierto grado, la construcción colectiva de reflexiones sobre determinadas situaciones problemáticas y alternativas para afrontarlas. Contribuyeron, de esta manera, a la revitalización del género del oficio docente, introduciendo formas de actuar construidas por los sujetos trabajadores y compartidas entre ellos. Estos espacios también pueden haber tenido un carácter terapéutico, ya que ayudaron a hacer frente a la soledad de muchos y a “compartir” la carga de las angustias experimentadas durante la pandemia. La construcción y el fortalecimiento de colectivos profesionales, en los contextos en los que se permitieron, funcionaron como un recurso para proteger la salud y promover el desarrollo de la actividad laboral.

#### **4. Conclusiones**

En este estudio, discutimos el sufrimiento y el deterioro experimentado por los docentes de educación superior en Brasil durante el período de la pandemia de Covid-19, y sus estrechas relaciones con los procesos de intensificación del trabajo y la expansión de las jornadas laborales, especialmente. En este difícil contexto, surgen importantes iniciativas colectivas que revelan caminos para pensar la promoción de la salud de los trabajadores. Vimos que el desarrollo profesional y las estrategias para enfrentar los desafíos socioemocionales y profesionales durante el teletrabajo docente, en la pandemia de la Covid-19, se construyeron con la mediación del colectivo, entendiendo al colectivo como un recurso para el desarrollo de la actividad y la salud. Así, al finalizar este estudio, es relevante resaltar la importancia de los espacios de colaboración docente, fundamentales para la elaboración colectiva del oficio y para la construcción de

estrategias de resistencia ante los cambios en la organización del trabajo impuestos por el modelo neoliberal basado en la lógica del capitalismo.

## REFERENCIAS

Brasil. Ministério da Educação. (2019). Censo da Educação Superior - Notas Estatísticas. Brasília: MEC. [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2020/Notas\\_Estatisticas\\_Censo\\_da\\_Educacao\\_Superior\\_2019.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Notas_Estatisticas_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf)

Brasil. Ministério da Educação. (2020a). Portaria n.º 343, de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - Covid-19. Diário Oficial da União. <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>

Brasil. Ministério da Educação. (2020b). Portaria n.º 345 de 19 de março de 2020. Altera a Portaria MEC n.º 343, de 17 de março de 2020. Diário Oficial da União. <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=603&pagina=1&data=19/03/2020&totalArquivos=1>

Brasil. Ministério da Educação. (2021). Resolução CNE/CP n.º 2, de 5 de agosto de 2021. Institui Diretrizes Nacionais orientadoras para a implementação de medidas no retorno à presencialidade das atividades de ensino e aprendizagem e para a regularização do calendário escolar. Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-2-de-5-de-agosto-de-2021-336647801>

Canguilhem, G. (1995). O Normal e o patológico. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Clot, Y. (2010). Trabalho e Poder de Agir. (G. J. de F. Teixeira & M. M. Z. Viana, Trad.). Belo Horizonte: Fabrefactum.

Güérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia. São Paulo: Edgard Blucher.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Distribuição da população, por cor ou raça, com indicação do coeficiente de variação, segundo Grandes Regiões e Unidades da Federação - 2018. Rio de Janeiro: IBGE. [https://ftp.ibge.gov.br/Indicadores\\_Sociais/Desigualdades\\_por\\_Cor\\_ou\\_Raca/xls/1\\_Geral\\_xls.zip](https://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Desigualdades_por_Cor_ou_Raca/xls/1_Geral_xls.zip)

Marx, K. (2013). O capital: crítica da economia política: o processo de produção do capital (Vol. 1, 2a ed., R. Enderle, Trad.). São Paulo, SP: Boitempo.

- Oliveira, D. de. (2021). Dilemas da luta contra o racismo no Brasil. In S. Almeida (Org.), *Marxismo e a questão racial* (pp. 23-36). São Paulo: Boitempo.
- Organização Pan-Americana da Saúde. (2020, 11 de março). OMS afirma que Covid-19 é agora caracterizada como pandemia. Brasília (DF): OPAS. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>
- Organização Pan-Americana da Saúde. (2022, 02 de março). Pandemia de Covid-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo. Brasília (DF): OPAS. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>
- Pereira, A. G., Vieira, C. E. C., Fonseca, J. C. F., Sales, M. M., & Fujii, J. B. (2022). Teletrabalho, subjetividade e saúde de docentes durante a pandemia de Covid-19. In M. Stengel, L. Kind, & H. C. Miranda Junior (Orgs.), *Tecnologia e processos de subjetivação* (pp. 156-178). Belo Horizonte: Editora PUC Minas.
- Santos, I., Matos, P. M., & França, D. X. (2020). A raça e o gênero na docência do ensino superior. In XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE, 14, 2020, São Cristóvão. Anais [...], Sergipe: UFS, 2020 (Vol. 10, pp. 1-18). Disponível em: <https://doi.org/10.29380/2020.14.10.09>
- Schwartz, Y. (2011). Manifesto por um ergoengajamento. In P. F. Bendassoli & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho* (pp. 132-166). São Paulo: Atlas.
- Vieira, C. E. C. (2014). *Traumas no trabalho: uma nova leitura do Transtorno de Estresse Pós-traumático*. Curitiba: Juruá.
- Vieira, C. E. C., Barros, V. A., & Lima, F. P. A. (2007). Uma abordagem da psicologia do trabalho, na presença do trabalho. *Psicologia em Revista*, 13(1), 155-168. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v13n1/v13n1a10.pdf>

# ACADÉMICOS POR VOCACIÓN O ACADÉMICOS POR ADAPTACIÓN, ESTA ES LA CUESTIÓN

**Martha Patricia Romero-Caraballo**

martha.romero@javerianacali.edu.co

Pontificia Universidad Javeriana; Cali, Colombia

## 1. La Universidad como espacio neoliberalizado y desarrollo de trayectorias

Durante las últimas décadas, las Instituciones de Educación Superior (IES), han estado en un proceso de transformación tanto de sus dinámicas administrativas como académicas; relacionadas en gran parte, por la adopción de medidas de corte neoliberal (Brunner, 2011; Courtney, 2013; Zmas, 2015). Algunas de las medidas de austeridad asumidas desde la década de 1960, por las IES, han tenido implicaciones en dos sentidos. El primero en las condiciones laborales del profesorado, con características de precariedad. Observándose el aumento de vinculaciones de profesores a tiempos parciales o temporales, y la disminución de creación de plazas a tiempo completo con beneficios (Park y Pechar, 2015; Müller, 2019).

La segunda, responde a las demandas del mercado “académico”, siendo recurrente la adopción de prácticas organizacionales, administrativas y laborales orientadas por criterios de eficiencia y competitividad. Aquí, se destaca la producción de conocimiento en medios especializados que propicien visibilidad, la flexibilización de las relaciones laborales (mediada por la consecución de indicadores cuantificables) y la incorporación de procesos y prácticas relacionados con la calidad y la estandarización (Fardella y Sisto, 2015; García, 2013; Hermanowicz, 2016; Sin y Neave, 2016; Sisto, 2019).

La precarización de las condiciones laborales del profesorado, desquebraja la función tanto del profesor como uno de los actores principales de la academia, así como de la institucionalidad de la universidad, entendida como espacio formativo de reflexión y crítica (Sisto, 2005). Es una de las transformaciones de la universidad que interpela al profesorado, que estará siendo medido por su desempeño y alta contribución con el número de artículos, ponencias, patentes, cursos dictados y cuantía de recursos externos conseguidos (Santiago-Estrada, 2018). Así, las funciones sustantivas como la docencia quedan desplazadas a un segundo plano, privilegiando la cuantificación de las publicaciones y la captación de recursos relacionados con la función de investigación. En otras palabras, el efecto homogeneizador de la contribución de los académicos se convierte en requerimiento de agencias acreditadoras, más que de las necesidades del entorno (Jeanes et al., 2018).

Esta creciente estandarización del trabajo académico promueve ambientes sobre demandantes para el profesorado, en contra posición de condiciones laborales que se van deteriorando y precarizando (Buendía-Espinosa et al., 2019; Kallio et al., 2015; Siekkinen et al., 2020). Bajo esta lógica de gestión, se genera una tensión en la forma en la cual es subjetivada la profesión académica. Así la figura del profesorado que propende por la contribución a la creación y difusión de conocimiento se ve erosionada por los nuevos regímenes de indicadores de desempeño que propenden por el aumento de la productividad académica de impacto (Fumasoli et al., 2015; Recéndez y Acosta-Reveles, 2020; Silva, 2013). Es una tensión, entre mantener el status quo del profesionalismo académico por la creación y transferencia de conocimiento en las aulas, y el académico productor de indicadores de impacto en el mercado de conocimiento.

En el caso de Latinoamérica, esta tensión se ve reflejada en la emergencia de subjetividades, que podemos llamar, contradictorias. El abordaje de medidas que propician el capitalismo académico (Santiago-Estrada, 2018; Slauther y Leslie, 2001), donde la Nueva Gestión Pública (NGP), está presente, dejan ver que las condiciones laborales del profesorado son cada vez más precarias. Ante ellas, el profesorado ha asumido discursos naturalizados que les muestra como individuos precarizados y vulnerados, pero paradójicamente con un alto sentido del compromiso y de autorrealización seducido por el ser profesor por vocación (Fardella y Sisto, 2015; Romero, 2019; Sisto 2005).

A nivel del desarrollo de las trayectorias académicas en el profesorado universitario, estas dinámicas contextuales, denotan un cambio en la proyección futura y lineal de la carrera académica (Collins et al., 2020; Müller, 2019; Park y Pechar, 2015). Debido en gran parte, por la reducción de plazas y el aumento en la vinculación de profesores a tiempo parcial que se vinculan a varias IES en simultánea, o que conjugan este trabajo con otras actividades mientras esperan que se amplíen las plazas a tiempo completo y puedan cambiar su tipo de vinculación (Buendía-Espinosa et al., 2019; Collins et al., 2020; Müller, 2019; Park y Pechar, 2015).

Las respuestas a estas dinámicas son diversas, heterogéneas y con diversidad de posicionamientos que se relacionan con el sentido del trabajo académico y las identidades del profesorado (Guarini et al., 2020; Romero, 2019; Siekkinen et al., 2020). Por una parte, el profesorado que comprende y asume las medidas del contexto, desarrollando recursos personales que le permiten permanecer en el avance de la carrera académica, posiblemente en tiempos más lentos pero seguros (Huang y Xu, 2020). Incluso, se mantiene la concepción del trabajo académico por vocación, una vocación que se “ama” y con la cual están altamente comprometidos, que les proporciona un sentido de bienestar (Romero, 2019).

En paralelo, se encuentran investigaciones que dan cuenta de prácticas subjetivadas, de la profesión académica que critican la presión por el hecho de responder ante el mandato de publicar para permanecer, existir y no perecer (Coin, 2019; Huang y Xu, 2020;



Jeanes et al., 2018; Krejsler, 2013; Yerbury y Burrridge, 2018). Y en contraposición, un profesorado que asume estrategias propias de las dinámicas del contexto, donde tienden a la creación y robustecimiento de redes de investigación, la fragmentación del cocimiento en coautorías numerosas, donde se asume y acepta una gestión neoliberal sin lugar a la crítica o la rebelión (Clarke et al., 2012; Pekkola et al., 2018; Smith, 2012).

La incidencia del entorno neoliberal en el trabajo académico se ve reflejada en la carrera académica del profesorado que ha de regularse por políticas de indicadores, calificaciones de calidad, acreditaciones entre otros. Entre los efectos que se derivan de estas tendencias, en la fragmentación de trayectorias académicas estables y permanentes, pérdida del sentido del trabajo académico y discursos contradictorios que se polarizan entre la insatisfacción de las condiciones laborales precarias y el alto compromiso y autorrealización de ser profesores universitarios. (Fardella y Sisto, 2015; Romero, 2019; Siekkinen et al., 2020; Sisto, 2005;).

En este sentido, se pretende comprender las subjetividades del profesorado en contextos neoliberales, revisadas desde la óptica de la Psicología Organizacional y del Trabajo (POT), que permita establecer una discusión en contextos donde el conocimiento que se crea es considerado periférico, diferente, pero que propende por ser legítimo, propio y disruptivo.

## **2. Método**

Para el abordaje del problema de investigación, se asumió un enfoque metodológico cualitativo, el cual hace un énfasis en la comprensión de los fenómenos, desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Creswell y Creswell, 2018; Hernández, et al., 2014).

Con un diseño fenomenológico, donde se caracteriza por la referencia al significado de la experiencia de su realidad o del fenómeno en particular (Creswell y Creswell, 2018).

La recolección de la información se hizo a través de entrevistas en profundidad a profesores universitarios en Colombia y Puerto Rico. Participaron 12 profesores, tanto de ámbito privado como público, con trayectorias diversas: profesores con 5 años de experiencia, 15 años y más de 20 años de experiencia. El análisis de los datos recolectados, se realizó con la técnica de análisis de contenido según Bardin (1996) y categorización, organización, codificación, elaboración de cuadros de las categorías de la investigación (Creswell y Creswell, 2018).

Se tuvo en consideración los aspectos legales que rigen tanto para Colombia como para Puerto Rico. Los cuales están relacionados con la reglamentación de la profesión de psicología, el código deontológico y ético, al igual que la reglamentación ética de las

universidades Javeriana en Colombia y la Universidad de Puerto Rico (UPR). En este, se tuvo en cuenta los lineamientos del comité de ética de la UPR, que determina el tratamiento de datos y la intervención con humanos en la investigación (Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) de la UPR Recinto de Río Piedras). Se diseñó un consentimiento informado, donde se aseguró a los participantes la confidencialidad, la gratuidad de la participación, la asistencia constante para resolver dudas e intervención en crisis, así como el uso de los datos con fines netamente académicos.

### 3. Resultados

El profesorado lo percibe en sí mismo como una degradación de la vocación docente y del profesionalismo que imprimen los académicos a su trabajo. Se encontró una tensión legítima y constante en el profesorado de instituciones de educación superior privadas y públicas en ambos países. El discurso de los académicos por vocación denota una nostalgia, desarraigo y erosión de la identidad del oficio de la docencia. Como lo menciona la participante 2 de Colombia cuando menciona:

P2COL: “hace 5 años todos estos cambios tan grandes, yo me alcancé a cuestionar, j... Yo sí sirvo para maestra? y yo me acostaba y yo peleaba y me despertaba a las 2 de la mañana y a las 3 y yo decía pero yo por qué yo? entraba al salón y eso era una puesta en escena diferente, yo me transformaba, podía venir de mal genio de cualquier situación, de cualquier reunión pendeja, esas que le hace perder a uno, dos horas de su vida para nada, y yo entraba al salón de clases y para mí era como otra dimensión y fregaba a los chinos, y hacía chistes flojos y dictaba mi clase y salía emocionada ... yo sirvo, esa es mi vocación, yo amo lo que hago, amo educar y no me voy a dejar robar eso, ni me voy a convertir en una profesora amargada de esas que esperan el salario simplemente y cuenta los días para pensionarse... ay noo ...”

Se distinguen discursos que presentan nuevas identidades profesoriales, que mencionan van de la mano con los cambios para mantenerse en la palestra de lo académico y preservar sus lugares de trabajo. Como se puede observar en el discurso de la participante 4 de Puerto Rico:

P4PR: “Porque la lógica es más... precisamente por la dinámica de las reestructuraciones dentro de lo que llamamos todo este modelo nefasto que se llama la economía neoliberal que llegó a la academia hace rato, lo que pasa es que no nos habíamos dado cuenta. Ah!... Todas las decisiones que se toman están pensadas en esa lógica, verdad. ¿Y cuál es la lógica? Mientras tú tienes profesores a tiempo completo, tú puedes tener un proyecto académico, que es... que es el asunto. ¿Por qué? Porque tú estás allí, puedes estar, puedes moverte, tienes tu tiempo, tienes

tus horas de oficina, tienes tu tiempo para reunirte, tienes tu tiempo para ehhh... realizar las actividades curriculares, verdad, para reforzar, para construir, para hacer cursos, para montar. ...Cuando tú tienes gente corriendo y dando clases en varios sitios, que es lo que llamamos la precariedad.”

En ese sentido, la tensión entre el ser académico de vocación o el académico por adaptación es una forma de responder: la primera de corte crítico y autorreflexivo que cuestiona la función de la universidad, el agenciamiento de la misma y el profesionalismo académico. La segunda favorece la continuidad y adopción de medidas estandarizadas, que procuran por otro tipo de desarrollo más institucional y menos individual.

#### 4. Conclusiones

Las dinámicas asociadas a las medidas neoliberales que han adoptado las IES, las cuales se relacionan con el capitalismo académico, la estandarización de procesos, disminución de plazas a tiempos completos, cambio en las condiciones laborales del profesorado, consecución de financiación de proyectos de investigación externo, entre otros, tiene efectos que repercuten en la función del profesorado y en las subjetividades de éste (Siekkinen et al., 2020).

Se distinguen dos categorías en el profesorado. La primera, un profesorado caracterizado por ser académicos por vocación, donde se privilegia la creación de conocimiento desde las funciones sustantivas de la docencia, la investigación y el servicio. El compromiso con una ética académica fundamentada en la formación de estudiantes como futuros profesionales; por otro lado, el mantener vivió un espíritu crítico transformador, donde se oponen a las condiciones precarias y a las exigencias ante la tardanza en el desarrollo de las trayectorias académicas. Una segunda categoría de profesores, que se distinguen por asumir los lineamientos de exigencias de alta productividad, con roles cada vez más multitareas, pero se que se mueven bajo las lógicas del mercado del mejor postor (Collins et al., 2020; Müller, 2019). Categorías, que convergen y coexisten, en los contextos de las IES, como en las circunstancias cambiantes a nivel individual.

En este sentido, hay varios aspectos que quedan para continuar analizando y discutiendo. Por un lado, la fragmentación de las comunidades académicas, donde el profesorado queda al margen del sistema institucional, y por otro la inmersión del profesorado en las dinámicas que generan una nueva ética, que sigue siendo cuestionada. Esto último, en el contexto latinoamericano, queda la inquietud de pensarlo diferente, en contextos con realidades cambiantes y con prácticas sociales particulares. Es así, como este tipo de dinámicas contextuales en las IES no pueden quedar naturalizadas e invisibilizar los efectos en las subjetividades del profesorado (Alvarado, 2015; De Sousa Santos, 2006).

El preguntarnos acerca de las condiciones del profesorado, de su bienestar, siendo el mismo profesorado quien investiga y teniendo un marco teórico desde la POT y marcos epistemológicos que procuran un abordaje diferente, hace que pensemos en formas disruptivas para la creación de políticas, que puedan disminuir o eliminar la encrucijada actual del profesorado en asumir una posición de permanecer en la obediencia, a consecuencia de su bienestar y la emergencia de subjetividades contradictorias. O el revelarse y continuar siendo un académico por vocación y menos por adaptación. (Alvarado, 2015; De Sousa Santos, 2006; Sisto, 2021).

## REFERENCIAS

- Alvarado, M. (2015) La educación superior en clave descolonial. *Algarrobo*. 4 (4), 1-9.
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Akal Ediciones.
- Brunner, J. (2011). University governance: typology, dynamics and trends. *Revista De Educacion*, (355), 137-159.
- Buendía Espinosa, A., Acosta Ochoa, A., & Gil Antón, M. (2019). En busca de un rostro. (In) visibles, pero siempre presentes. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(80), 15-41.
- Clarke, C., Knights, D., & Jarvis, C. (2012\*). A Labour of Love? Academics in Business Schools. *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), 5-15. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.12.003>
- Coin, F. (2019). Inadequacy of a Digital Academic: Precariousness and Health in the University. *Recerca*, 24(1), 114-133. <https://doi.org/10.6035/Recerca.2019.24.1.6>
- Collins, H. J., Glover, H., & Myers, F. (2020\*). Behind the Digital Curtain: A Study of Academic Identities, Liminalities and Labour Market Adaptations for the 'Uberisation' of HE. *Teaching in Higher Education*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/13562517.2019.1706163>
- Courtney, K. (2013). Adapting Higher Education Through Changes in Academic Work. *Higher Education Quarterly*, 67(1), 40-55. <https://doi.org/10.1111/hequ.12002>
- Creswell, J., & Creswell, J.D. (2018) *Research Desing. Qualitative, Quantitative, and Mixed Mthods Approaches*. Los Angeles: SAGE.
- De Sousa Santos, B. (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. CLACSO Argentina.

- Fardella, C., & Sisto, V. (2015). Nuevas regulaciones del trabajo docente en Chile. Discurso, subjetividad y resistencia. *Psicología & Sociedade*, 27(1), 68-79. <https://doi.org/10.1590/1807-03102015v27n1p068>
- Fumasoli, T., & Goastellec, G. (2015). Global models, disciplinary and local patterns in academic recruitment processes. En T. Fumasoli, G. Goastellec, & B. M. Kehm, *Academic work and careers in Europe: Trends, challenges, perspectives* (12th ed., pp. 69-93). Springer. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84945136824&partnerID=tZOtx3y1>
- García, J. (2013). Profesar la profesión de profesor. Entre el filósofo y el agente doble. *Athenea Digital*, 13(1), 13-27. <https://raco.cat/index.php/Athenea/article/view/291632>
- Guarini, E., Magli, F., & Francesconi, A. (2020\*). Academic Logics in Changing Performance Measurement Systems: An Exploration in a University Setting. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(1), 109-142. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0076>
- Hermanowicz, J. C. (2016). Universities, Academic Careers, and the Valorization of 'Shiny Things'. In E. Popp Berman, & C. Paradeise (Eds.), *The University Under Pressure* (pp. 303-328). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20160000046010>
- Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huang, Y. T., & Xu, J. (2020). Surviving the Performance Management of Academic Work: Evidence from Young Chinese Academics. *Higher Education Research and Development*, 39(4), 704-718. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1685946>
- Jeanes, E., Loacker, B., & Śliwa, M. (2018\*). Complexities, Challenges and Implications of Collaborative Work Within a Regime of Performance Measurement: The Case of Management and Organisation Studies. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1539-1553. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1453793>
- Kallio, K. M., Kallio, T. J., Tienari, J., & Hyvönen, T. (2015). Ethos at Stake: Performance Management and Academic Work in Universities. *Human Relations*, 69(3), 685-709. <https://doi.org/10.1177/0018726715596802>
- Krejsler, J. B. (2013). Plug Into 'The Modernizing Machine'! Danish University Reform and its Transformable Academic Subjectivities. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 26(9), 1153-1168. <https://doi.org/10.1080/09518398.2013.816884>

- Müller, R. (2019). Racing for what? Anticipation and Acceleration in the Work and Career Practices of Academic Life Science Postdocs. En *The Social Structures of Global Academia* (pp. 162-184). <https://doi.org/10.4324/9780429465857-10>
- Park, E., & Pechar, H. (2015). Academic Research and Employment: Recent Changes in Europe and the United States. En *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 49-53). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.03004-X>
- Pekkola, E., Siekkinen, T., Kivistö, J., & Lyytinen, A. (2018). Management and academic profession: comparing the Finnish professors with and without management positions. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1949-1963. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294578>
- Recéndez, C., & Acosta-Reveles, I.-L. (2020). La universidad pública: un mercado de trabajo en proceso de precarización (caso UAZ). En *La educación superior en México. Políticas, desarrollo regional y mercado laboral* (pp. 287-314). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). <https://www.researchgate.net/publication/352349512>.
- Romero-Caraballo, M. P. (2019). Condiciones de trabajo y configuración del sentido de la profesión académica en profesores universitarios colombianos. *Acta Colombiana de Psicología*, Vol. 22 no. 2 (jul.-dic. 2019); p. 267-291.
- Santiago-Estrada, S. (2018). Una mirada a la Universidad como dispositivo socio-académico en tiempos de precariedad: Subjetividades emergentes de estudiantes y docentes. *Psicologías*, 2(2), 1-23. <https://revistas.upr.edu/index.php/psicologias/article/view/16134>
- Siekkinen, T., Pekkola, E., & Carvalho, T. (2020). Change and Continuity in the Academic Profession: Finnish Universities as Living Labs. *Higher Education*, 79, 533-551. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00422-3>
- Silva, L. L. da (2013). A formação de Formadores no Contexto da Transnacionalização Educativa: Reflexões a Partir da Aplicação do Processo de Bolonha em Espanha e Portugal. *Educação & Sociedade*, 34(122), 247-263. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000100014>
- Sin, C., & Neave, G. (2016). Employability Deconstructed: Perceptions of Bologna Stakeholders. *Studies in Higher Education*, 41(8), 1447-1462. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.977859>

- Sisto, V. (2005). Flexibilización laboral de la docencia universitaria y la gestación de la universidad sin órganos. Un análisis desde una subjetividad laboral docente en condiciones de precariedad. *Espacio público y privatización del conocimiento. Estudios sobre políticas universitarias en América Latina*, 523-574.
- Sisto, V. (2019). Inclusion “in the Chilean way”: School inclusion in a context of advanced neoliberal policies. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 23. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3044>
- Sisto, V. (2021). Entre managerialismo y nostalgia: El debate por el futuro de la Universidad y el trabajo académico. *Quaderns de Psicologia*, 23(2), 1-21.
- Slaughter, S., & Leslie, L. L. (2001). Expanding and Elaborating the Concept of Academic Capitalism. *Organization*, 8(2), 154-161. <https://doi.org/10.1177/1350508401082003>
- Smith, K. (2012). Fools, Facilitators and Flexians: Academic Identities in Marketised Environments. *Higher Education Quarterly*, 66(2), 155-173. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2012.00513.x>
- Yerbury, H., & Burridge, N. (2018\*). The Institutionalisation of the Public Intellectual. *Cosmopolitan Civil Societies: an Interdisciplinary Journal*, 10(2), 121-142. <https://doi.org/10.5130/ccs.v10i2.5954>
- Zmas, A. (2015). Global Impacts of the Bologna Process: International Perspectives, Local Particularities. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 45(5), 727-747. <https://doi.org/10.1080/03057925.2014.899725>

# RIESGOS EMERGENTES Y SALUD LABORAL





## **CRONOERGONOMÍA, MÁS ALLÁ DEL ESTUDIO DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO**

**Diego Fernando Viera Bravo**

Diego.viera@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle, Colombia

**Fátima Díaz Bambula**

Fatima.diaz@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle, Colombia

**Juan Carlos Velásquez**

Juan.carlos.velasquez@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle, Colombia

El tiempo es una categoría central que ha sido abordado, entre otras, por las ciencias sociales; por lo cual ha sido estudiado por los pensadores de la antigüedad como Aristóteles, Platón, San Agustín, entre otros; así como por investigadores contemporáneos entre ellos Bergson, Husserl, Sartre, Heidegger, Elías, entre otros tantos (Ferrater Mora, 1964).

Desarrollar un estudio del tiempo obliga a realizar un abordaje desde diferentes disciplinas como la filosofía, la antropología, la sociología, la psicología, la física, la ergonomía, entre otras, esto con el fin de comprender epistemológicamente al tiempo.

Para la filosofía, el tiempo es un elemento de gran interés y discusión tanto en su naturaleza ontológica como en su relación con el universo y el hombre; de esta forma el estudio de los tiempos ha sido abordado por filósofos como Aristóteles, Hegel, Heidegger, Husserl, Elías, entre otros, los cuales desarrollaron diferentes abordajes frente al tiempo dentro de los cuales destacan la concepción aristotélica de tiempo lineal (Vidal, 2015), el papel estructurador que tiene el tiempo según el planteamiento de Husserl (Kretschel, 2014) y obras magistrales como *El ser y el tiempo* de Heidegger y *Sobre el tiempo* de Norbert Elías.

Por su parte, la antropología realiza un abordaje del tiempo en relación con la organización social y la cultura en donde uno de los más desarrollados fue el del tiempo circular planteado por el antropólogo Claude Lévi Strauss (1962); sin embargo, aportes como los de Clifford Geertz sobre el tiempo y la vida social y su relación con los sistemas

simbólicos han aportado elementos para el estudio de los tiempos dentro de los contextos sociales.

Para la sociología, el tiempo es un estructurador y organizador a nivel social que ayuda a la estructuración y construcción social según los planteamientos de Emile Durkheim; por su parte Giddens estudia el tiempo en relación al proceso de globalización y el fenómeno de la aceleración del tiempo.

La psicología estudia el tiempo y su relación con la manera en que los sujetos entienden el mundo, perciben el tiempo y puede ser un elemento en la conformación de la identidad, que afecta la toma de decisiones y se relaciona con el bienestar o malestar por lo cual los abordajes realizados por Michel, Zimbardo, James y Witman adquieren vital importancia.

Para la física el tiempo puede ser abordado desde varias teorías, una de las más conocidas pero también controversiales es la que ha sido desarrollada por Einstein con su teoría de la relatividad, en la que concibe al tiempo como relativo y no absoluto (Hawking & Mlodinow, 2015).

La concepción del tiempo para la ergonomía está altamente ligado a la concepción de la productividad y la accidentalidad tomando como referentes la fatiga, los tiempos de descanso y las variaciones fisiológicas de los sujetos que trabajan con el fin de ver al tiempo como un elemento a tener en cuenta en la organización del trabajo (Cañas Delgado, 2011).

Cuando se habla de tiempo, es probable que el concepto sea abordado desde el punto de vista de la economía y las ciencias de la organización las cuales se centran en el mundo del trabajo en donde el tiempo es visto como un recurso limitado que se relaciona con el mundo de la productividad (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2006).

Es así como muchos de los aportes en investigación han sido realizados por la cronobiología, la cual ha desarrollado el estudio de conceptos como el cronotipo, la turnicidad, la fatiga, los tiempos de descanso y los ciclos circadianos. Uno de los representantes de esta disciplina es Roenneberg quien ha realizado estudios en donde aborda el sueño como un factor fundamental, así, como las preferencias para desarrollar tareas ya sea de día o de noche (Juda et al., 2013).

Una disciplina emergente y que hará parte central de esta investigación es la cronoergonomía, también conocida como ergonomía temporal, la cual tiene por objeto de estudio la relación que existe entre los sujetos que trabajan y el tiempo, considerando a este último como una variable que afecta la productividad a nivel empresarial y la calidad de vida de los sujetos que trabajan. Según Mc Cormick, la cronoergonomía se enfoca en

el estudio de todos los aspectos relacionados con el tiempo de trabajo, incluyendo los ritmos biológicos, jornadas prolongadas, rotaciones, trasnochos y su efecto en el desempeño (Bestratén et al., 2008).

Por su parte Knutsson definió a la cronoergonomía como una ciencia que tiene como objeto de estudio los tiempos biológicos y sociales y los efectos que estos pueden tener en las personas que trabajan (Torres et al., 2015).

Las anteriores concepciones abordan los aspectos del tiempo desde una visión organizacional relacionada con la fatiga y la productividad dejando de lado otros tiempos de vida como el personal y de ocio que pueden afectarse por los tiempos de trabajo e interferir en la calidad de vida y la salud física y mental de los sujetos que trabajan.

Así pues, se evidencia como estudios frente al tiempo tienen abordajes atomizados en donde por un lado se tiene una visión organizacional centrada en la productividad y por el otro, una visión biologicista enmarcada en el estudio de la fisiología de los cuerpos.

Cuando se trata de estudiar el tiempo relacionado con los tiempos de trabajo y otros tiempos de vida, emergen los términos relacionados con la turnicidad, su relación con la vida y la salud, pues se estima que a nivel mundial al menos el 60% de la población trabaja (Oficina Internacional del Trabajo, 2022) invirtiendo al menos una tercera parte de su vida en este tipo de labores. De esta forma, las personas deben organizar las actividades propias de la vida teniendo en cuenta los patrones temporales que ejerce el trabajo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2006).

Aproximadamente el 25% de la población realiza trabajo por turnos (Brown et al., 2020), lo cual implican cambios en las rutinas de sueño y vigilia en los sujetos que trabajan donde el descanso debe realizarse en un horario no tradicional (Brown et al., 2020) de esta forma, los horarios de descanso no corresponden a los ritmos endógenos de descanso vigilia.

Un artículo publicado por la Corporación Británica de Radiodifusión (BBC) por sus siglas en inglés, en junio del 2021, respaldado por organizaciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señalan que, cada año, 750.000 personas mueren de enfermedad coronaria isquémica y apoplejía, debido a largas horas de trabajo.

Cuando se aborda lo relacionado a los tiempos de trabajo se puede hacer referencia al sector de la salud pues es uno de los gremios que realiza labores por turnos con el fin de garantizar la atención de pacientes las 24 horas del día; por ello algunas investigaciones han abordado el trabajo por turnos relacionándolo con aspectos como la fatiga y la calidad de vida (Kilic et al., 2021). Un ejemplo de ellos fue un estudio transversal realizado con 135 trabajadores por turnos de una institución de salud en el año 2018 en la India,

que incluía médicos residentes y otros trabajadores de salud, encontraron una prevalencia de trastornos del sueño de un 54% lo cual demostró una disminución significativa del desempeño laboral de estos profesionales (Nag et al., 2019).

El personal de salud al desempeñar sus labores está expuesto a diversos riesgos, entre ellos los relacionados a los factores de riesgo ergonómico dentro de los cuales se encuentran la realización de turnos extensos al igual que factores de riesgo psicosociales relacionados con la gestión del recurso humano y las características de la organización (Castañeda Aguilera & García, 2022).

Dentro del sector salud, se ha prestado mayor atención a los médicos, pues estos profesionales generalmente están expuestos a la realización de trasnochos, labores en largas jornadas de trabajo e interferencia de la vida laboral en otros tiempos de vida por lo cual la exposición a dichos factores relacionados con los tiempos incrementan el riesgo de desarrollar enfermedades y sintomatología que afecta su salud física, emocional y por tanto su calidad de vida (Sarmiento y Parra Chico, 2015); lo anterior se evidenció en los resultados de una revisión sistemática que buscaba establecer la prevalencia de la depresión y ansiedad en médicos de China en donde de 21 artículos revisados, 15 reportaron prevalencia de depresión entre el 13,10% al 76,21% (Mata et al., 2015).

Otro estudio que se centró en estudiantes de medicina realizado en el año 2019 denominado Bienestar y agotamiento entre estudiantes de medicina en Inglaterra que incluyó 84 estudiantes de medicina. Concluyó que el 85% de la población presentaba síntomas objetivos de agotamiento (Farrell et al., 2019).

Dentro del sector salud, una población expuesta a los riesgos relacionados con la gestión de los tiempos de trabajo y otros tiempos de vida es la de los médicos en todas las etapas de su vida laboral y de formación pues están inmersos en condiciones de trabajo como la carga cuantitativa de trabajo, los turnos y horarios que pueden afectar la satisfacción, la salud física y mental (Asamblea General de la AMM, 2015).

Según el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia por medio del informe del consenso para la normalización de las denominaciones de las especialidades médico-quirúrgicas, en Colombia se ofertan 68 especialidades. Por su parte el sistema nacional de información de la educación superior reconoce que en Colombia existen 653 programas de especialidades médico-quirúrgicas (Organización Panamericana de la Salud, 2011). Para el año 2023 la Universidad del Valle cuenta con 241 residentes activos en su proceso de formación.

Según Alriel Ruiz decano de la facultad de medicina de la universidad Nacional de Colombia, la tasa de crecimiento de las especialidades médicas es mucho menor a la tasa de egresados de facultades de medicina puesto que egresan alrededor de 5.000 médicos al año y se aperturan 1.800 cupos para especialidades médicas (Zuluaga, 2018).

Una revisión sistemática publicada en la revista *Environment International* analizó el impacto que tenía en la salud el realizar largas jornadas de trabajo, estableciendo que, dichas jornadas eran el mayor factor de riesgo para el desarrollo de enfermedades ocupacionales (Li et al., 2020).

También se ha demostrado la asociación existente entre los trabajos realizados por turnos y la salud mental encontrando como esta última es afectada (Brown et al., 2020); por ejemplo, un estudio transversal analítico realizado en el 2016 en Perú en el cual encuestaron de forma virtual a 1.163 médicos residentes encontró una asociación entre horas laboradas y síntomas depresivos (Alva Diaz et al., 2019).

De esta forma, se muestra como algunos estudios evidencian la afectación que tiene el manejo de los tiempos de trabajo y tiempos de vida en el sector salud y puntualmente en el gremio médico lo cual está altamente ligado a la calidad de vida.

Esta ponencia pretende abordar los temas relacionados con el tiempo de trabajo y otros tiempos de vida como un fenómeno que va más allá del componente organizacional y la gestión administrativa la cual ha centrado sus esfuerzos en la organización de turnos, para lo cual se han abordado las diferentes perspectivas y concepciones en cuanto al tiempo con el fin de ampliar el abordaje que realiza la cronoergonomía en donde la mirada se expandirá a aspectos del tiempo y la conformación de la identidad profesional, los tiempos de vida y como esto se relaciona con la calidad de vida, las implicaciones en el bienestar y salud.

Los tiempos de trabajo tienen una alta influencia en los tiempos sociales y otros tiempos de vida lo cual puede afectar en cómo el sujeto organiza sus actividades de la vida diaria, impactando en los estilos de vida y por tanto convertirse en un factor determinante de la salud y calidad de vida (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2006)

Una de las poblaciones de trabajadores que se encuentra altamente expuesta al trabajo realizado por turnos y con jornadas denominadas como extensas es la de los médicos (Castañeda Aguilera & García, 2022). Según la dirección de Desarrollo de Talento Humano en Salud del Ministerio de Salud y Protección Social, para el año 2021 Colombia contaba con 126.279 médicos y se estima que, en Colombia, al menos el 25% logra realizar una especialidad médico-quirúrgica.

Así pues, uno de los sectores más estudiados frente al agotamiento es el sector salud; algunas de estas investigaciones han establecido que el riesgo de agotamiento en estudiantes de medicina es tres veces mayor que en la población general (Zhou et al., 2020).

Los médicos, desarrollan sus jornadas laborales en tiempos de trabajo considerados como extensos lo cual tiene un alto riesgo de producir privación del sueño aumentando así la probabilidad de cometer errores médicos por lo cual un estudio de los tiempos de

trabajo y los tiempos de vida desde la cronoergonomía podría impactar no solo la salud de la población de estudio sino también la de la población que es atendida por estos médicos (Pérez Martínez y Sánchez Salcedo, 2021).

Otro de los estudios en residentes adelantados en Latinoamérica y que también abordó el burnout, pero esta vez relacionándolo con los tiempos de descanso fue el realizado con médicos Uruguayos, el cual encontró diferencias significativas entre la aparición de síntomas de burnout y descansar menos de 15 días al año (Cebriá et al., 2014).

De esta forma el abordaje de los tiempos de trabajo y otros tiempos de vida permitiría comprender los factores que influyen en la percepción, manejo y expresión de los tiempos de vida con el fin de ampliar el abordaje realizado por la cronoergonomía.

## REFERENCIAS

- Alva Diaz, C., Nieto, W., Taupe, A., Timaná, R., Herrera, P., Jumpa, D., y Escobedo, S. (2019). Asociación entre horas laboradas diariamente y presencia de síntomas depresivos en médicos residentes del Perú. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 50(1), 22-28. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2019.03.007>
- Asamblea General de la AMM (2015). *Declaración sobre el bienestar de los médicos*. <https://www.wma.net/es/polices-post/declaracion-sobre-el-bienestar-de-los-medicos/>
- Bestratén, M., Hernández, A., Luna, P., Nogareda, C., Nogareda S., Oncins, M., y Solé, M. (2008). *Ergonomía*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- Brown, J., Martin, D., Nagaria, Z., Verceles, A., Jobe, S., & Wickwire, E. (2020). Mental Health Consequences of Shift Work: An Updated Review. *Curr Psychiatry Rep*, 22(2), 1-7. <https://doi.org/10.1007/s11920-020-1131-z>
- Cañas Delgado, J. (2011). *Ergonomía en los sistemas de trabajo*. Secretaría de Salud Laboral de la UGT-CEC. <https://bit.ly/44p0wM6>
- Castañeda Aguilera, E., & García, J. (2022). Prevalence of Burnout Syndrome and Associated Variables in Mexican Medical Specialists. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 51(1), 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2020.06.002>
- Cebriá, A., Turconi, L., Bouchacourt, J., Medina, F., Riva, J., y Castroman, P. (2014). Prevalencia y los factores asociados al síndrome de burnout en residentes de anestesiología de Uruguay. *Anales de la Facultad de Medicina*, (1)2, 23-30. <https://revistas.udelar.edu.uy/OJS/index.php/anfamed/article/view/226>

- Farrell, S., Kadhum, M., Lewis, T., Singh, G., Penzenstadler, L., & Molodynski, A. (2019). Wellbeing and burnout amongst medical students in England. *International Review of Psychiatry*, 31(7-8), 579-583. <https://doi.org/10.1080/09540261.2019.1675960>
- Ferrater Mora, J. (1964). *Diccionario de filosofía* (Tomo II). Editorial Sudamericana.
- Hawking, S., & Mlodinow, L. (2015). *Brevísima historia del tiempo*. Editorial Crítica.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2006). *Psicosociología del Trabajo* (2º Ed.). INSHT. <https://bit.ly/3P6JJJf>
- Juda, M., Vetter, C., & Roenneberg, T. (2013). Chronotype modulates sleep duration, sleep quality, and social jet lag in shift-workers. *Journal of Biological Rhythms*, 28(2), 141-151. <https://doi.org/10.1177/0748730412475042>
- Kilic, R., Nasello, J., Melchior, V., & Triffaux, J. (2021). Academic burnout among medical students: respective importance of risk and protective factors. *Public Health*, 198, 187-195. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2021.07.025>
- Kretschel, V. (2014). Conciencia del tiempo y experiencias temporales: Un estudio acerca de los límites explicativos de las Lecciones de fenomenología de la conciencia interna del tiempo de Edmund Husserl. *Areté*, 26(2), 247-272. <https://doi.org/10.18800/arete.201402.004>
- Lévi Strauss, C. (1962). *El pensamiento salvaje* (2º ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Li, J., Pega, F., Ujita, Y., Brisson, C., Clays, E., Descatha, A., Ferrario, M., Godderis, L., Iavicoli, S., Landsbergis, P., Metzendorf, M., Morgan, R., Pachito, D., Pikhart, H., Richter, B., Roncaioli, M., Rugulies, R., Schnall, P. L., Sembajwe, G., ... Siegrist, J. (2020). The effect of exposure to long working hours on ischaemic heart disease: A systematic review and meta-analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 142. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2020.105739>
- Mata, D., Ramos, M., Bansal, N., Khan, R., Guille, C., Di Angelantonio, E., & Sen, S. (2015). Prevalence of depression and depressive symptoms among resident physicians a systematic review and meta-analysis. *Journal of the American Medical Association*, 314(22), 2373-2383. <https://doi.org/10.1001/jama.2015.15845>
- Nag, K., Datta, A., Karmakar, N., Chakraborty, T., & Bhattacharjee, P. (2019). Sleep disturbance and its effect on work performance of staffs following shifting duties: A cross-sectional study in a medical college and hospital of Tripura. *Medical*

*Journal of Dr. D.Y. Patil Vidyapeeth*, 12(3) 211-216. [https://doi.org/10.4103/mjdrdypu.mjdrdypu\\_116\\_18](https://doi.org/10.4103/mjdrdypu.mjdrdypu_116_18)

Oficina Internacional del Trabajo (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2022*. <https://doi.org/10.54394/LITX3868>

Organización Panamericana de la Salud (2011). *Residencias médicas en América Latina*. <https://bit.ly/3spE5cv>

Pérez Martínez, J. y Sánchez Salcedo, S. (2021). *Efecto de la somnolencia diurna excesiva en la calidad de vida de los médicos residentes de especializaciones médico quirúrgicas de dos universidades* [Medicina Interna]. Universidad Libre. <https://bit.ly/3QPxsdN>

Sarmiento, P. & Parra Chico, A. (2015). Calidad de vida en los médicos en formación de posgrado. *Pers Bioét*, 19(2), 290-302. <https://doi.org/10.5294/PEBI.2015.19.2.8>

Torres, A., Pineda Y., Avila A., y Pinto, F. (2015, del 5 al de octubre). Efecto de la rotación de turnos en la calidad de vida de los trabajadores manufacteros de la zona industrial de Toluca. *Congreso Internacional de Investigación. Academia Journals en Tecnologías*, Colima, México. <https://bit.ly/45huwuB>

Vidal Arenas, J. (2015). La concepción del tiempo en Aristóteles. *Byzantion Nea Hellás*, (34), 323-340. <https://bit.ly/45IAWTz>

Zhou, A., Panagioti, M., Esmail, A., Agius, R., Van Tongeren, M., & Bower, P. (2020). Factors Associated with Burnout and Stress in Trainee Physicians: A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Network Open*, 3(8). <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.13761>

Zuluaga, L. (2018). *Informe de pasantía y trabajo de grado de la maestría en salud pública: análisis sobre la cantidad de especialistas en el sistema de salud colombiano y la incidencia de los cupos de residencia médica sobre estos*. Universidad del Rosario. [https://doi.org/10.48713/10336\\_18305](https://doi.org/10.48713/10336_18305)



# RELAÇÕES ENTRE ASSÉDIO MORAL E SENTIDOS DO TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DO TRANSPORTE COLETIVO URBANO BRASILEIROS

**Júlia Gonçalves**

julia\_psi\_@hotmail.com

Atitus Educação; Brasil

**Suzana da Rosa Tolfo**

s.r.tolfo@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina; Brasil

**Leonor Maria Cantera Espinosa**

leonor.cantera@uab.cat

Universidad Autónoma de Barcelona; España

## 1. Introdução

A perspectiva de centralidade do trabalho o entende como parte da identidade e da subjetividade dos trabalhadores e um importante meio de interação social (Blanch Ribas, 2003; Barreto & Heloani, 2014; Gonçalves et al., 2020; Tolfo, 2019). Ao trabalho é possível atribuir diversos sentidos, que podem ser representados em um *continuum*: do polo negativo - relativo à penalidade e castigo -, até o polo positivo - percebido como vocação, satisfação e realização -, passando por um marco central relacionado à perspectiva instrumental, a serviço da sobrevivência (Blanch Ribas, 2003; Gonçalves et al., 2020; Lamothe & Guay, 2017; Tolfo, 2019). Não há consenso na literatura acerca das diferenças e aproximações dos termos “significado” e “sentido” do trabalho, porém é possível considera-los termos interdependentes (Tolfo, 2019) e, neste estudo, serão entendidos como um mesmo fenômeno.

Uma das principais correntes teórico-epistemológicas que fundamentam os estudos sobre o tema na psicologia é a psicodinâmica do trabalho (PDT) (Gonçalves et al., 2020; Tolfo, 2019). Para a PDT, a tese da centralidade do trabalho está articulada aos sentidos que lhe são atribuídos, compondo um conceito transversal nas pesquisas de Dejours (Costa, 2013). Nessa perspectiva, o sentido do trabalho permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador por meio das tarefas que executa, capazes de gerar identificação com aquilo que realiza (Dejours, 2015; Tolfo, 2019). O sentido dependerá, então, de como os trabalhadores subjetivam a vivência laboral nas novas formas

de organização do trabalho (Dejours, 2011). Dessa forma, pode ser conceituado como “uma representação individual e/ou coletiva do ato de trabalhar desenvolvida por meio de um processo de percepção e reprodução do sentido, onde se apreciam as situações vivenciadas no ambiente de trabalho e a representatividade destas para o trabalhador” (Costa, 2013, p. 375).

As novas formas de organizações do trabalho (Dejours, 2011) impactaram (e impactam) o contexto do trabalho, substituindo as certezas por incertezas, medos e angústias (Barreto & Heloani, 2015). O atual contexto do trabalho revela a precarização e políticas de gestão que sobrecarregam os trabalhadores, além de propiciarem e estimularem diferentes tipos de violência no trabalho (Benfatti & Dantas, 2017; Da Silva, Lavanchich, & Guimarães Junior, 2015; Machado & Amazarray, 2020; Monteiro & Machado, 2010), que podem ser físicas, sexuais, psicológicas, sociais e organizacionais (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2016; Soboll, 2017). Para Dejours (2007), a patologia da violência, relacionada às situações de Assédio Moral (AM), sobrecarga e suicídios no trabalho, revelam a desarticulação e a desestruturação do coletivo, provenientes das novas formas organizacionais e conduzem o sujeito a uma vivência solitária nesses processos. Para Espinosa (2017), as mudanças nas formas de se relacionar e no mundo do trabalho favorecem o medo e fomentam o processo de naturalização e banalização da violência no contexto do trabalho.

O AM - um tipo de violência psicológica no trabalho - é uma das mais frequentes e preocupantes denunciadas no mundo laboral (OIT, 2016), no Brasil, em 2018, foram mais 56 mil ações envolvendo AM foram ajuizadas na Justiça do Trabalho (Brasil, 2019). Atualmente, predomina a conceptualização de AM como uma conduta processual abusiva, ou seja, repetida e frequente (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011; Hirigoyen, 2015; Leymann, 1990), expressa em comportamentos, palavras, práticas, gestos e escritos, que geram dano à personalidade, à dignidade e/ou à integridade física ou psíquica do agredido (Freitas, Heloani, & Barreto, 2008). Excluindo a necessidade de identificação da intencionalidade do ato - anteriormente considerada um critério definidor - ao considerar que o AM pode ser cometido por culpa ou por dolo (Brasil, 2019; Soboll, 2017).

A violência, propiciada por essas novas formas de organizar e administrar o trabalho, desorganiza a vida do trabalhador que, sem espaço para solidariedade e companheirismo, vivencia o individualismo, o isolamento e as humilhações (Da Silva, et al., 2015). Esse o afrouxamento dos laços afetivos rompe a noção de coletivo (Barreto & Heloani, 2015; Dejours, 2007). Assim, o AM traz repercussões ao alvo, ao grupo de trabalho, à organização e à sociedade, pois extrapola o individual, envolve fatores econômicos, organizacionais, culturais e sociais.

Presume-se, portanto, que a vivência de violência no contexto laboral modifica o modo como trabalhadores sentem-se em relação ao seu trabalho (Lamothe & Guay, 2017; Machado & Amazarray, 2020) e aos sentidos que o atribuem. Pesquisas sobre as relações

entre AM e sentidos do trabalho são escassas, aparecendo como transversal em discussões específicas dos fenômenos. Poucos estudos específicos são encontrados (Lamothe & Guay, 2017; MacIntosh et al., 2010; Sariçam, 2016; Yaman & Sariçam, 2015). Frente a isso, pretende-se aqui foi compreender o assédio moral no trabalho e os sentidos do trabalho para trabalhadores de transporte coletivo urbano de uma capital da região sul do Brasil, associados a um sindicato.

## 2. Método

Trata-se de um estudo de método misto, ou seja, uma síntese intelectual e prática capaz de fornecer resultados abrangentes e informativos. A abordagem mista respeita o conhecimento de ambos pontos de vista - qualitativo e quantitativo - para compreender o fenômeno em pauta. A estratégia adotada foi a explanatória sequencial, por possibilitar a expansão dos achados entre métodos (Creswell, 2010). Dessa forma, os resultados da primeira etapa de coleta e análise de dados quantitativos auxiliaram a desenvolver a segunda etapa, com procedimentos de coleta e análise de dados qualitativos. Depois, a análise e interpretação final dos resultados e discussão de ambas etapas integrou as conexões que fundamentaram a escolha do tipo de pesquisa mista para a compreensão mais adequada e complexa do fenômeno em estudo. O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (Parecer nº 1.789.878), e seguiu as normativas descritas nas resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012 e nº 510/2016.

### 2.1. Primeira etapa

A amostra desta etapa do estudo configurou-se como não probabilística e não intencional, ou seja, participaram os trabalhadores que demonstraram interesse, como voluntários e de forma espontânea. Os critérios de inclusão foram: 1) ser trabalhador de transporte coletivo urbano de passageiros e 2) ser associado ao sindicato que forneceu a anuência para realização do estudo. Dessa forma, excluiu-se os 1) trabalhadores com menos de 6 meses de trabalho na atual empresa de transporte coletivo urbano e 2) não associados ao sindicato e demais trabalhadores (motoristas particulares, motoristas terceirizados e motoristas de empresas de turismo e rodoviárias) também representados pelo sindicato.

O cálculo amostral, com taxa de confiabilidade de 95% e taxa de erro de 5%, previu 351 participantes, levando em conta a população de 4.000 integrantes do referido sindicato. A amostra foi composta de 382 associados ao sindicato, de ambos os sexos, sendo 340 participantes do sexo masculino (M = 89,01%), a maioria casados (55,50%), com segundo grau completo (51,83%) e idades entre 19 e 71 anos (M = 36,98 DP = 10,11). Em relação às características laborais, a maioria pertencia ao setor operacional do transporte - motoristas (48,43%) e cobradores (45,29%) -, os demais cargos (6,28%) incluíam

trabalhadores dos setores administrativo, manutenção e conservação. Da amostra, 49,74% trabalhavam no período matutino, 30,89% no vespertino e 15,18% no noturno, com carga de trabalho entre 6 (66,49%) e 9 (6,54%) horas diárias. A idade média dos participantes foi de 36,98 anos (Md = 37; DP = 10,11; Mín. = 19; Máx. = 71), tendo exercido suas atividades nas empresas de transporte coletivo urbano de passageiros por um período de 6 mês a 30 anos com tempo médio de empresa de 8,45 anos (Md = 6; DP = 7,24; Mín. = 0; Máx. = 30), e o tempo médio na função foi de 6,43 anos (Md = 5; DP = 6,53; Mín. = 02; Máx. = 30).

Foram aplicados um questionário sociodemográfico - com dados pessoais e profissionais (idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na empresa, tempo de serviço na função, horas e turno de trabalho) e a Escala Laboral de Assédio Moral - ELAM. Construída por Rueda, Baptista e Cardoso (2015), que visa analisar a percepção da ocorrência de situações constrangedoras que possam remeter ao assédio moral no trabalho. A ELAM é composta de três fatores: Fator 1: Condições de trabalho (com 11 itens,  $\alpha = 0,85$ ), Fator 2: Humilhação (8 itens,  $\alpha = 0,87$ ) e Fator 3: Preconceito (8 itens,  $\alpha = 0,82$ ). A escala apresentou adequada propriedades psicométricas (Campos & Rueda, 2016). A ELAM totaliza 27 itens respondidos a partir das opções “nunca”; “poucas vezes”; “muitas vezes” e “sempre”, pontuados de um a quatro, respectivamente (Rueda, Baptista, & Cardoso, 2015). De forma independente, acrescentou-se questões que pretendiam investigar as vivências relacionadas a essa violência (“Você acredita que já foi vítima de assédio moral no atual emprego?”; “Você já presenciou situações de assédio moral com colegas?” e “Quem são os principais assediadores?”).

O convite elaborado para participação no estudo foi divulgado no jornal do sindicato e nas reuniões e assembleias da categoria. Os instrumentos foram aplicados em 13 turnos, incluindo: duas assembleias da categoria, duas garagens de empresas e em cinco terminais de integração, durante a jornada de trabalho, no intervalo ou no início/fim do turno dos participantes, totalizando 65 horas. Ao abordar individualmente os trabalhadores, era retomado os objetivos do estudo. Àqueles que aceitavam espontaneamente o convite era fornecido o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) específico da etapa, seguido de explicações acerca do instrumento de coleta de dados.

Os dados foram organizados e analisados no software STATA versão 14. Foi constatada a não normalidade da amostra, o que informou sobre o uso de teste não paramétricos. Foram utilizados testes estatísticos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis - também foram submetidas à análise comparativa post-hoc através do teste de Dunn. Depois, foi realizada uma correlação de Spearman entre os escores da ELAM, suas dimensões (condições de trabalho, preconceito e humilhação) e as variáveis idade, tempo de empresa e escolaridade. Desconsiderando-se as questões com resposta em branco para as análises inferenciais, o número de participantes relativo para cada análise está especificado nos artigos subsequentes. Para todos os testes foi atribuído o intervalo de confiança de 95%.

## 2.2. Segunda etapa

Na segunda etapa do estudo participaram dez trabalhadores de transporte coletivo urbano associados ao sindicato da categoria na cidade pesquisada. A amostra foi considerada não probabilística intencional, pois a participação foi voluntária, a fim de garantir princípios éticos, considerando-se eventuais mobilizações psíquicas geradas pela fala sobre AM e sentido(s) do trabalho. Para manter sigilo e anonimato dos participantes, optou-se por identificá-los por meio da abreviação de sua função atual seguida de um número, conforme caracterização na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Caracterização dos trabalhadores participantes da entrevista individual*

Part.	Idade (anos)	Estado Civil	Escolaridade	Tempo de Trabalho no Transporte	Trajatória no Transporte
<b>Mot. 1</b>	52	Casado	1º grau completo	7 anos	Motorista
<b>Mot. 2</b>	57	Casado	2º grau completo	15 anos	Atuou na limpeza dos ônibus, auxiliar de fiscal e atualmente é motorista
<b>Mot. 3</b>	31	Solteiro	2º grau completo	8 anos	Atuou como manobrista na garagem e atualmente é motorista
<b>Mot. 4</b>	41	Solteiro	2º grau completo	16 anos	Motorista
<b>Cob. 1</b>	20	Solteiro	2º grau completo	1 anos	Cobrador
<b>Cob. 2</b>	31	Solteiro	3º grau incompleto	8 anos	Cobrador
<b>Cob. 3</b>	25	Solteiro	2º grau completo	2 anos e 4 meses	Cobrador
<b>Dir. 1</b>	53	Divorciado	2º grau completo	19 anos	Motorista e dirigente sindical
<b>Dir. 2</b>	54	Casado	1º grau completo	37 anos	Atuou como cobrador e atualmente é motorista e dirigente sindical
<b>Dir. 3</b>	39	Casado	3º Grau incompleto	17 anos	Atuou como cobrador e atualmente é motorista e dirigente sindical

Legenda: Part. = Participante, Mot. = Motorista, Cob. = Cobrador, Dir. = Dirigente Sindical.

Os dados desta etapa foram coletados com a utilização dos seguintes instrumentos: 1. questionário de dados sociodemográficos com perguntas sobre idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho e funções desempenhadas, descritos na seção participantes; e 2 entrevista individual semiestruturada em que o roteiro foi construído em três eixos temáticos: 1) O trabalho e seus sentidos; 2) Assédio moral no trabalho e Transporte Coletivo Urbano e; 3) Assédio moral no trabalho e sentidos do trabalho. A entrevista para a PDT é uma técnica centrada na relação pesquisadores e pesquisados e no processo de fala e escuta de conteúdos manifestos e latentes.

Os 75 participantes da primeira etapa que manifestaram interesse em participar da segunda parte do estudo foram contatados - via ligação, WhatsApp e e-mail -, e refeito o convite, retomando os objetivos do estudo. Dez trabalhadores aceitaram efetivamente participar, e foram agendadas as entrevistas conforme a disponibilidade de horário e locais de preferência indicados por cada um. As entrevistas individuais (com duração entre 30 minutos e 1 hora e 20 minutos, gravadas na íntegra) iniciaram após a assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido. As entrevistas foram transcritas na íntegra e submetidas à análise de conteúdo respeitando as três fases propostas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

### **3. Resultados e Discussão**

#### **3.1. Vivências de assédio moral no trabalho no transporte coletivo urbano**

A mensuração da incidência do AM no grupo de trabalhadores de transporte coletivo urbano pesquisado ocorreu por meio de duas medidas: uma objetiva (quantitativa), obtida com os escores da Escala Laboral de Assédio Moral (ELAM), que aponta o número de trabalhadores expostos a uma ou mais situações de assédio moral descritas na escala (respostas “muitas vezes” e “sempre”); e outra subjetiva, que permite saber quantos participantes sentem-se assediados, com base em sua percepção e conhecimento (Jacoby & Monteiro, 2014) - a partir da resposta “sim” a questão “Você acredita que já foi vítima de assédio moral no atual emprego?”.

Houve uma diferença entre o quantitativo de trabalhadores que identificaram vivências de AM ou comportamentos hostis pelos itens da ELAM (48,69%) e aqueles que se reconhecem como vítimas de assédio moral via medida subjetiva (33,77%). Também se identificou que as pessoas que se autorrelataram como alvos de AM também obtiveram escores mais altos da ELAM, o que indica que quem identifica-se como vítima realmente marcou mais situações de assédio da escala. Os resultados sugerem que indivíduos que já foram vítimas (33,77%) ( $U = 10,08$ ;  $p < 0,001$ ) apresentaram escores maiores quando comparados aos sujeitos que não sofreram (59,16%) episódios de assédio moral. A prevalência de AM é diferente em vários contextos e estudos apresentam variação entre as

medidas objetivas e subjetivas relativas à sua frequência, chegando a resultados semelhantes ao encontrado aqui (Jacoby & Monteiro, 2014; Pooli & Monteiro, 2018).

O estudo de Glasø et. al (2011) sobre a exposição de motoristas de ônibus de transporte público da Noruega ao AM reconheceu o alto risco que essa ocupação pode ter em relação a esse tipo de violência. Na pesquisa, 70% dos entrevistados relataram ter vivenciado um ou mais atos negativos nos últimos seis meses e 11,6% se identificaram como vítimas de assédio moral no trabalho. No Brasil destaca-se o estudo de Sampaio et al. (2009) que elaboraram um perfil da capacidade para o trabalho e fatores que a afetam em uma empresa de transporte coletivo de Belo Horizonte (MG), em que 75,3% dos trabalhadores relataram episódios de violência no trabalho e 41,6% afirmaram estar constantemente preocupados com a possibilidade da ocorrência ou reincidência de tais episódios. Os resultados da análise descritiva do escore geral da ELAM e de seus fatores podem ser observados na Tabela 2.

## Tabela 2

### Valores descritivos dos escores da Escala Laboral de Assédio Moral (ELAM)

Variáveis	M	Md	DP	Mín	Máx	Assimetria	Curtose	p-valor
Escore Geral	35,71	33	9,13	27	83	1,92	7,84	0,0001
Condições de Trabalho	16,56	15	5,42	11	42	1,63	6,51	0,0001
Humilhação	8,83	8	1,47	8	17	2,72	12,09	0,0001
Preconceito	10,32	9	3,53	8	29	2,33	9,31	0,0001

Nota: N = 382 (amostra total da pesquisa); M: média; Md: mediana; DP: desvio padrão; Mín: mínimo; Máx: máxima.

Todos os itens descritos na ELAM narram situações características de AM, ou seja, atos hostis que, se continuados e repetitivos no contexto de trabalho, não se configuram em agressões pontuais e esporádicas (Soboll & Horst, 2013). Como é possível identificar na Tabela 2, o fator “Condições de trabalho” apresentou maior média, ele contempla as dificuldades que o trabalhador enfrenta em seu ambiente de trabalho, tais como tarefas fora do escopo da função, pressão e controle demasiado e indevido, desrespeito e exposição pública (Campos & Rueda, 2016). São exemplos de falas ilustram que corroboram com esses dados: “*Você trabalha com veículos em péssimas condições de trabalho, mas o fiscal te dá ele para trabalhar e diz ‘olha, se você não quer você senta ali [na reserva]’*” (Mot. 1) e “*É o imprevisto que já é previsto. Toda semana quebra carro, é comum passar do horário,*

*o intervalo e horário do café ir por água abaixo, ao menos uma ou duas vezes por semana”* (Cob. 2).

O fator “Humilhação” refere-se a atos de violência, tais como constrangimento, exclusão do grupo e aviltamento por parte de colegas e superiores (Campos & Rueda, 2016), as falas extraídas das entrevistas indicam situações que mostram os exemplos representativos deste fator: *“A gente é exposto ali na frente de todo mundo pelos próprios colegas, na frente de passageiro também”* (Mot. 3), “ e *“Se o motorista não fizer uma viagem [dentro do horário previsto] eles colocam outro, começam a humilhar esse motorista, ‘ó, tu tá vendo como aquele faz e você não faz”* (Dir. 3). Já o fator “Preconceito” diz respeito a comportamentos de intolerância e discriminação por características psicológicas e/ou físicas, tais como orientação sexual, sexo, cor e raça (Campos & Rueda, 2016). Situações que caracterizariam o que descreve o fator preconceito foram menos frequentes nas verbalizações dos entrevistados, porém foram reconhecidas, tais como *“O mundo hoje é preconceituoso. Então, aqui na empresa tem bastante, os funcionários têm bastante preconceito, discriminação”* (Cob. 3).

Entre as situações comumente relatadas de AM, foi possível identificar a exposição e o constrangimento em público - inclusive em gritos -, a retirada ou modificação do trabalho que normalmente lhe competia, a atribuição de tarefas e instruções impossíveis de serem executadas, a evitação de diálogo e explicações à vítima, o descrédito da opinião ou versão do trabalhador. Alguns exemplos são *“Reclamei, falei e falei. Aí me tiraram da escala, trocaram as escalas. Fiquei sem escala por um tempo como uma punição por ter questionado [uma ordem]”* (Cob. 2), *“Não ouviram, não estavam nem aí, não quiseram saber. Simplesmente chegaram e me trataram assim: ‘fica por aí’. Fica por aí não, eu não sou cachorro, não sou mala, não sou pacote que você larga por aí.”* (Mot. 1), *“Chamamento e expor no meio público, no meio da estação. Se a pessoa chegou atrasada, se não tem troco, se vai descer para ir ao banheiro [...] é exposto ao ridículo”* (Cob. 2). E *“Se o cara chegava aqui atrasado 2, 3 minutos do horário, ela xingava até a mãe: ‘está se amarrando, está de sacanagem’ e xingava o cara de tudo que é nome”* (Mot. 2). Alguns estudos sobre AM com trabalhadores de TCU são encontrados. No Brasil, um estudo recente, com motoristas de TCU, identificou que o AM no trabalho causa o sofrimento psíquico e é causa direta dos transtornos mentais comuns nesses profissionais (Da Silva et al., 2020).

Outro aspecto relevante para caracterizar as relações interpessoais e o AM no trabalho é o reconhecimento de que essa violência é praticada, em geral, por superiores. Quando os respondentes da ELAM são questionados sobre o cargo/função ocupado pelo principal assediador, 27,23% apontam o chefe direto. As entrevistas também confirmam esse resultado, sendo os superiores identificados como os principais assediadores: *“Os próprios fiscais, gerente, gerentes gerais”* (Cob. 2) e *“São os chefes, tem chefe fiscal, do administrativo, das garagens, de mecânicos [...] aqueles que ganham um cargo, um poder, e se acham no direito de humilhar a outra pessoa”* (Dir. 3). A direção vertical descendente do AM, quando atos hostis são dirigidos aos subordinados por seu superior, é indicada na



literatura como a mais frequente (Freitas, Heloani, & Barreto, 2008; Hirigoyen, 2015). Esta direção do AM evidenciou a identificação do abuso de poder, e a frequente percepção dos trabalhadores de serem alvos ou presenciarem situações de AM com colegas indicaram que essa violência perpassa as relações interpessoais estabelecidas na empresa e torna-se uma prática de funcionamento e de gestão.

Entender a violência no trabalho requer compreender a estrutura da empresa, as políticas de gestão e as relações entre classes (Barreto & Heloani, 2014; Soboll, 2017; Vieira, Lima, & Lima, 2012). A causalidade do AM laboral está, em grande parte, centrada em como se organiza e administra o trabalho, sustentada por uma cultura organizacional (Heloani & Barreto, 2018) de intolerância (Barreto & Heloani, 2015) às diferenças e mesmo de tolerância à violência por parte de gestores e trabalhadores. Dessa forma, para Heloani e Barreto (2018) todo AM é organizacional, ou seja, está amparado pelos modos de administrar e de produzir da organização (Barreto & Heloani, 2014; Machado & Amazarray, 2020; Da Silva et al., 2020). Corroborando, Soboll (2017) relata que o processo de AM depende, no mínimo, da convivência administrativa para sua continuidade. Na mesma direção, Vieira et al. (2012) afirmam que ao negar a influência dos modos de gestão nos atos dos indivíduos reduz-se o contexto organizacional apenas ao cenário da violência. Situações relacionadas à organização do trabalho são relatadas nas entrevistas: *“Na segunda volta eu encostava atrasado [no terminal], os passageiros já estavam reclamando, e precisava ir no banheiro [...] Não é nossa culpa atrasar, é a organização dos horários, mas acabamos ouvindo como se fôssemos culpados”* (Mot. 3) e *“Se o cara ficar doente e pegar um atestado ou perícia, já trocam de escala. Quer dizer, tu não podes ficar doente”* (Dir. 2).

As falas exemplificam uma forma de organização do trabalho em que as humilhações e constrangimentos são ferramentas de gestão (Heloani & Barreto, 2018; Machado & Amazarray, 2020), e corroboram o AM como um fenômeno com dimensões que ultrapassam a esfera subjetiva e individual (Vieira et al., 2012). Situações semelhantes envolvendo contextos, condições de trabalho e práticas organizacionais atuais e recorrentes - questionar/duvidar de consultas e atestados, controlar o tempo de uso de banheiro, mudanças de função e turno de trabalho sem aviso antecipado - são também citadas por Barreto e Heloani (2014) como formas de controle do trabalhador e instrumento de gestão. É possível identificar um conjunto de pesquisas dedicadas ao estudo do contexto e das condições de trabalho, bem como das práticas organizacionais que podem influenciar a prática do AM (Monteiro & Machado, 2010; Vieira et al., 2012).

Os atos violentos de AM atingem o coletivo de forma negativa, tanto psíquica como moralmente, e fazem com que todos submetam-se às regras da empresa (Barreto & Heloani, 2015). Quando internalizados, são ressignificados e (re)produzem um ambiente degradado e inundado de terror, no qual predomina a hostilidade, a animosidade, a antipatia, a desconfiança, o medo, a insegurança, a indiferença e, conseqüentemente, a impossibilidade de estabelecer laços laborais fraternos (Heloani & Barreto, 2018).

### 3.2. Os sentidos do trabalho e possível inter-relações com as vivências de assédio moral

Para a PDT em um mesmo trabalho, os sentidos e as vivências atribuídos pelos trabalhadores possuem vieses da subjetividade, ou seja, são pessoais e mas também compartilhados (Macedo, 2015). Considera-se então o trabalho impregnado de sentidos, múltiplos ou individuais, assumindo caráter subjetivo e sujeito a influências de épocas e culturas (Diogo, 2007). Ao analisar as falas, predominaram os sentidos instrumentais, relacionados ao retorno financeiro e ao sustento próprio e da família: “*Eu trabalho hoje, na verdade, porque preciso, é pelo financeiro*” (Cob. 1), “*É um trampolim, porque estou no final da faculdade. Aqui eu posso trabalhar e estudar. Nesses oito anos paguei toda a faculdade*” (Cob. 2) e “*É mais a necessidade de trabalhar [...]. Até gosto de dirigir, mas está ficando muito estressante, esse trânsito não ajuda. Tem dia que dá vontade de não vir trabalhar*” (Mot. 2).

O sentido instrumental, de subsistência, ocorre na medida em que o trabalho se transforma em contrapartida financeira ou econômica e permite o acesso à alimentação, moradia e a bens de consumo (Magro & Coutinho, 2008). O dinheiro, adquirido pelo trabalho, pode também ser percebido como autonomia e independência do trabalhador (Benfatti & Dantas, 2017). Para MacIntosh et al. (2010), a renda advinda do trabalho é afeta diretamente a saúde do trabalhador e o ambiente de trabalho. Em diversos estudos, o sentido de sustento foi destacado como relativo à sociedade ocidental contemporânea (Diogo, 2007; Gonçalves & Buaes, 2011; Machado & Amazarray, 2020; Magro & Coutinho, 2008; Paiva, Bendassolli, & Torres, 2015).

O sentido do trabalho também foi vinculado ao polo positivo, relativo a gostar e a sentir prazer ao desempenhar as atividades e a uma identificação com o trabalho, exemplificados nos relatos: “*Dependo do trabalho para sustentar minha casa, meu filho, para me sustentar [...] Mas eu gosto do que eu faço*” (Mot. 4) e “*Embora tenham várias adversidades, é uma função boa de se fazer. Existe um prazer, existe algo bom na função [...] eu escolhi uma coisa que eu gostaria de estar fazendo*” (Mot. 3). Em diferentes contextos, os trabalhadores se referem a gostar do que faz dentre os principais sentidos atribuídos ao trabalho (Diogo, 2007; Gonçalves & Buaes, 2011; Paiva et al., 2015), sendo um importante fator de prazer associado a processos de identificação com a atividade, o sentimento de orgulho da profissão/ocupação, a possibilidade de ajudar as pessoas e a influência positiva do trabalho nos hábitos de vida (Giongo, Monteiro, & Sobrosa, 2015). O trabalho significativo traz repercussões positivas tanto para os indivíduos quanto para a organização (Tolfo, 2019).

Embora o AM no trabalho e os sentidos e/ou significados do trabalho tenham sido estudados extensivamente, pouco se sabe sobre as possíveis relações entre ambos os fenômenos (Lamothe & Guay, 2017), sendo apresentadas, por pesquisas, algumas considerações iniciais (Lamothe & Guay, 2017; MacIntosh et al., 2010; Sariçam, 2016; Yaman

& Sariçam, 2015). Ao examinar a relação entre os fenômenos em professores, Yaman e Sariçam (2015) identificaram que as dimensões do AM impactam negativamente o trabalho e seu significado. Já Sariçam (2016) apontou que, ao vivenciar o AM, é normal a ausência de sentimentos de segurança social e prazer. Em pesquisa com mulheres da área da saúde, MacIntosh et al. (2010) descobriram que vítimas de AM experimentaram mudanças no significado do trabalho como resultado da violação dos valores a ele atribuídos, sendo intensificados os sentimentos negativos. Também com profissionais da saúde, Lamothe e Guay (2017) reconheceram que a violência no trabalho interferiu no senso de realização pessoal e gerou sentimentos de abandono pela organização. Os resultados destes estudos internacionais evidenciaram que nem todos os trabalhadores experimentaram mudanças no significado do trabalho após a vivência da violência e, entre os que sofreram, não foram identificados padrões específicos indicativos de um processo global e unificado.

Tais conclusões são comuns também a este estudo, já que os dados aqui levantados são iniciais para demonstrar uma relação de forma mais conclusiva entre os dois fenômenos, apesar de apontar algumas indicações para isto, como mostram trechos de duas entrevistas que revelam a percepção dos trabalhadores acerca da modificação dos sentidos do trabalho com as vivências de AM:

*Quando eu fui escolher uma coisa que eu gostaria de estar fazendo, foi um primeiro amor. Hoje eu já não vejo assim. Hoje, se acontecer qualquer coisa [...] por exemplo, 'você não vai mais fazer parte, vai ser demitido', não vejo problema. Eu me preocuparia, hoje não, justamente por causa dessas situações [de assédio] que realmente prejudicam a saúde e fazem muito mal (Mot. 3).*

*Eu tinha prazer em trabalhar. Um serviço onde eu estava fazendo o que eu gostava, que era dirigir. Para algumas pessoas dirigir é estressante, para mim não era [...] Agora fiquei revoltado. Eu não quero mais trabalhar de motorista, não quero mais [...] Por conta de tudo isso que eu passei, não voltaria mais. Estou procurando fazer outras coisas (Mot. 1).*

A primeira fala, em especial, revela um rompimento no vínculo estabelecido com a organização do trabalho. Para MacIntosh et al. (2010) e Lamothe e Guay (2017), a violência no local de trabalho tem o potencial de desencadear mudanças negativas na forma como alguns trabalhadores percebem a organização. No estudo de Machado & Amazaray (2020) as vivências de AM repercutiram negativamente na concretização dos planos; no investimento quanto ao futuro, no desejo do crescimento e do reconhecimento. Na segunda fala, além do vínculo com a organização, identifica-se, claramente, a quebra do vínculo com o trabalho, principalmente associada à satisfação (Glasø et al., 2011) e o sentido positivo de prazer e gostar do que faz, além de ser possível ainda relacioná-la a aspectos da dinâmica do prazer e sofrimento, descrita pela PDT (Dejours, 2011). No

relato predominam vivências de prazer no trabalho, porém, após o AM, percebe-se a dominação das vivências de sofrimento.

Para Glasø et al. (2011), parece lógico que motoristas de ônibus expostos ao assédio moral sejam menos propensos a considerar seu trabalho positivo e gratificante. Diferentes estudos relacionam o AM a variáveis do comportamento organizacional, tais como o aumento nas intenções de rotatividade e mudança de emprego ou serviço (Glasø et al., 2011; Lamothe & Guay, 2017; Rai & Agarwal, 2018), a diminuição da satisfação (Glasø et al., 2011; Jacoby & Monteiro, 2016; Lamothe & Guay, 2017; Rai & Agarwal, 2018) e do engajamento no trabalho (Glasø et al., 2011; Rai & Agarwal, 2018), o aumento do estresse (Lamothe & Guay, 2017) e menor comprometimento organizacional (Jacoby & Monteiro, 2016; Lamothe & Guay, 2017; MacIntosh et al., 2010). O sofrimento psíquico e AM no trabalho relacionam-se, não apenas em uma relação de causa-consequência, como de interdependência entre revelando a complexidade dos fenômenos (Da Silva et al., 2020).

Em comum nos dois motoristas que reconheceram alterações no sentido do trabalho após as vivências de AM está uma percepção inicial dos sentidos relacionados ao polo positivo (Blanch Ribas, 2003) ou ao prazer (Dejours, 2011), já que ambos gostavam de desempenhar a função, sentiam prazer e se identificavam com o trabalho. Para os demais entrevistados, os sentidos do trabalho se relacionaram, predominantemente, à esfera instrumental, sendo o trabalho um provedor de subsistência, necessário à sobrevivência, por sua remuneração financeira. Infere-se, portanto, que esse lugar que o trabalho ocupa mostrou-se expressivo frente às vivências de assédio moral, pois os trabalhadores que atribuíram uma centralidade ligada ao polo positivo, indicaram uma decepção maior por questões do trabalho, evidenciando o adoecimento. Para a PDT, a ausência de um sentido construído socialmente, ou seja, um trabalho sem sentido (ou neste caso, que perdeu o sentido) traz como consequência o aumento do sofrimento, e consequente adoecimento mental (Dejours, 2015).

A explicação apresentada por Lamothe e Guay (2017) parece ir ao encontro dessa percepção, já que os autores acreditam que mesmo que diminua a satisfação no trabalho ou frente à violência laboral, trabalhadores podem ainda usar seu salário para encontrar significado em outros aspectos da vida (cuidar de uma família etc.) ou o orgulho de prover a si e a família seja suficiente para permanecer em um trabalho socialmente relevante. Para os demais entrevistados, que não perceberam modificações, os sentidos do trabalho se relacionavam, predominantemente, à esfera instrumental, relacionado a remuneração financeira.

#### **4. Considerações finais**

O trabalho é revestido de importância para as pessoas na nossa sociedade. Pode ser ter significados e sentidos positivos, instrumentais e mesmo negativos atribuídos ao

trabalho, sendo esses considerados representações, individuais e coletivas, do ato de trabalhar. Por outro lado, o AM no trabalho é um processo em que comportamentos abusivos, de hostilização e humilhação ocorrem de forma repetida e frequente. Essa violência associa-se a fatores individuais e relacionais, sendo uma situação coletiva em que participam os gestores da organização do trabalho e a sociedade que estabelece as prescrições das relações humanas em seu contexto. O AM é um fator de risco psicossocial que gera implicações negativas, desencadeia sofrimento e traz danos à saúde dos envolvidos.

Propôs-se, então, um estudo com a abordagem específica da ocupação profissional de trabalhadores de transporte coletivo urbano - ainda poucos estudados - ilustrou facetas exclusivas da categoria em questão, identificando a ocorrência e descrevendo as características da violência, o que permitiu desvelar variáveis que contribuem para que a violência ocorra.

Os resultados demonstraram a diferença entre o quantitativo de trabalhadores identificados como vítimas de AM por meio dos itens de comportamentos hostis assinalados e mensurados pela escala ELAM e aqueles que se autorreconhecem como alvos. Esses valores ressaltam a urgência em prevenir o AM no trabalho, bem como informar sobre o que o constitui. Reconheceu-se uma série de atos hostis no contexto de trabalho, principalmente perpetrados pelos superiores e reproduzidos por colegas, além de aspectos organizacionais envolvidos na violência relacionados sobretudo às condições de trabalho, ao abuso de poder e à organização do trabalho.

Os sentidos do trabalho relacionaram-se, principalmente, à esfera instrumental, ou seja, à remuneração e necessidade de sobrevivência e, com menor expressividade, ao polo positivo de gostar e identificar-se com o trabalho. Nas falas não foi possível identificar sentidos negativos atribuídos ao trabalho, o que fortalece a ideia de que se trata de um ambiente laboral em que a violência é naturalizada e percebida como inerente ao contexto do trabalho.

Os dados apresentados não permitiram esclarecer as relações percebidas pelos trabalhadores entre AM e sentidos do trabalho. Apesar disso, entre os entrevistados que relataram perceber alterações, os sentidos do trabalho concentravam-se no polo positivo, do gostar e das vivências de prazer relacionadas ao trabalho. Para aqueles que não perceberam modificações, os sentidos do trabalho se relacionavam, predominantemente, à esfera instrumental, ocupando um lugar de provedor de subsistência por sua remuneração financeira. A baixa percepção de relação entre os fenômenos não implica em afirmar que os trabalhadores não percebiam as mesmas ou que não sofriam em virtude da vivência de AM, e talvez represente a banalização e naturalização das vivências de violência, o que pode contribuir para seguir na função mesmo percebendo sentidos apenas instrumentais. Aqui propõe-se uma agenda de pesquisa que reconheça devidamente as relações entre AM/violência e sentidos do trabalho.

Para interpretar os resultados deste estudo, indicam-se alguns cuidados: 1) Os dados discutidos foram baseados em autorrelatos, medida subjetiva com potencial de vários vieses; 2) A amostra por conveniência revela a possibilidade de dados tendenciosos pois, provavelmente, tenham participado apenas os trabalhadores dispostos a discutir o AM no trabalho, embora a amostra representativa, na coleta de dados quantitativos, sugira uma evidência da realidade; 3) A opção metodológica pelo corte transversal influenciou essa busca, já que as entrevistas aconteceram após as vivências de AM e os trabalhadores precisavam lembrar como e quais eram os sentidos atribuídos ao trabalho antes do ocorrido - pesquisas que acompanhem os participantes por um período maior talvez possam mapear melhor as relações entre os fenômenos, e não dependam exclusivamente das percepções dos participantes; e 4) Poucos dados colhidos sobre o objetivo principal do estudo impediu conclusões mais consistentes, apontando apenas possíveis relações entre os fenômenos.

Apesar disso, os dados apontam a necessidade de esforços, por parte das organizações e de sindicatos, para implementar ações preventivas desse tipo de violência voltadas, principalmente, para cargos de supervisão, e ações informativas e instrumentalizadoras para que trabalhadores reconheçam as verdadeiras situações de AM. Somado a isso, a temática adere-se a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU pois a discussão sobre violências no trabalho contribuiu para a disseminação de informações o que se constitui um primeiro nível de intervenções para mitigar esses comportamentos e estabelecer práticas de bem-estar e trabalho decente as diferentes categorias profissionais.

## REFERENCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011. Tradução de: L'Analyse de Contenu.
- Barreto, M., & Heloani, R. (2014). Assédio moral como instrumento de gerenciamento. In: Á. R. C. Merlo, C. G. Bottega., & K. V. Perez (Orgs.). *Atenção à saúde mental do trabalhador: Sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho* (pp. 52-74). Porto Alegre: Evangraf.
- Barreto, M., & Heloani, R. (2015). Violência, saúde e trabalho: A intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, (123).
- Benfatti, X. D., & Dantas, L. M. R. (2017). A intensificação e precarização do trabalho: Um estudo bibliográfico sobre seu sentido na contemporaneidade. *Revista Humanidades*, 32(1), 82-93.

- Blanch Ribas, J. M. (Coord.). (2003). Trabajar en la modernidad. In: J. M. Blanch Ribas, M. J. E. Tomaz, & C. G. Dorán. (Orgs.). *Teoría de las relaciones laborales fundamentos*. Barcelona: UOC.
- Brasil. (2019). Tribunal Superior do Trabalho. Programa Rádio e Justiça. Coordenadoria de Rádio e TV. Rádio Justiça brasileira. Entrevista com o desembargador Sebastião Gerado de Oliveira. <http://www.tst.jus.br/radio-outras-noticias>
- Campos, M. I. de, & Rueda, F. J. M. (2016). Assédio moral: Evidências de vaidade de escala e relações com qualidade de vida no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(1), 21-30.
- Costa, S. H. B. (2013). Sentido do trabalho. In: Vieira, F. de O., Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 375-80). Curitiba: Juruá.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Da Silva, H. D., Lavanchica, G. R. F. da S., & Guimarães Júnior, E. (2015). O assédio moral em um grupo de pesquisadores: O olhar da psicodinâmica do trabalho. In: K. B. Macedo (Org.). *O diálogo que transforma: A clínica psicodinâmica do trabalho* (pp. 11-21). Goiânia: Ed. da PUC Goiás.
- Da Silva, A. K. L., Queiroz, J. L. F. de, Mota, C. A., Rocha, L. S. F., & Mafra, A. L. (2020). Assédio moral no trabalho e sofrimento psíquico em motoristas de ônibus. *Revista De Psicologia*, 11(1), 20 - 27.
- Dejours, C. (2007). *A banalização da injustiça social*. (7a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (2011). *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (1a ed. 12 reimp.). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2015). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho* (6a ed.). São Paulo: Cortez - Oboré.
- Diogo, M. F. (2007). Os sentidos do trabalho de limpeza e conservação. *Psicologia em Estudo*, 12(3), 483-92.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2a ed.). Boca Ratón: CRC Press.
- Espinosa, L. M. C. (2017). Práticas en el trabajo y violencia. Conferência, Barcelona.

- Freitas, E., Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio moral no trabalho*. Sao Paulo: Cengage Learning.
- Giongo, C. R., Monteiro, J. K., & Sobrosa, G. M. R. (2015). Psicodinâmica do trabalho no Brasil: Revisão sistemática da literatura. *Temas em Psicologia*, 23(4), 803-14.
- Glasø, L., Bele, E., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2011). Bus drivers' exposure to bullying at work: An occupation-specific approach. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52, 484-93.
- Gonçalves, J., & Buaes, C. S. (2011). Sentidos do trabalho e do afastamento por problemas de saúde mental para motoristas de transporte coletivo urbano: Um estudo de caso. *Cadernos Psicologia Social do Trabalho*, 14(2), 195-210.
- Gonçalves, J., Schweitzer, L., Pereira, E. F., & Tolfo, S. da R. (2020). Sentidos e Significados do Trabalho. In: S. R. Tolfo. *Gestão de pessoas e saúde mental do trabalhador: fundamentos e intervenções com base na Psicologia* (pp 266-293). São Paulo: Vetor.
- Heloani, R., & Barreto, M. (2018). *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba, PR: Juruá.
- Hirigoyen, M. F. (2015). *Mal-estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral*. (8a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Jacoby, A. R., & Monteiro, J. K. (2014). Mobbing of working students. *Paidéia*, 24(57), 39-47.
- Jacoby, A. R., & Monteiro, J. K. (2016). Assédio moral em estudantes trabalhadores e sua relação com o bem-estar no trabalho. *Interação Psicologia*, 20(3), 319-29.
- Lamothe, J., & Guay, S. (2017). Workplace violence and the meaning of work in healthcare workers: A phenomenological study. *Work*, 56(2), 185-97.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terrors at work. *Violence and Victims*, 5(2), 119-26.
- Macedo, K. B. (2015). (Apresentação). In: K. B. Macedo (Org.). *O diálogo que transforma: A clínica psicodinâmica do trabalho* (pp. 11-21). Goiânia: Ed. da PUC Goiás.
- Machado, P. A. B., & Amazarray, M. R. (2020). Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório sobre as consequências para trabalhadores acometidos. *Revista Trabalho (En)Cena*, 5(1), 75-93.



- MacIntosh, J., Wuest, J., Gray, M. M., Cronkhite, M. (2010). Workplace bullying in healthcare affects the meaning of work. *Qualitative Health Research*, 20(8), 1128-41.
- Magro, M. L. P. D., & Coutinho, M. C. (2008). Os sentidos do trabalho para sujeitos inseridos em “empreendimentos solidários”. *Psicologia em Estudo*, 13(4), 703-11.
- Monteiro, J. K., & Machado, C. (2010). Violência no trabalho em um hospital público. In: A. M. Mendes (Org.). *Violência no trabalho: Perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica* (pp.139-54). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT (2016). Boletim Internacional de Investigação Sindical, 8 (1-2). [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_556028.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_556028.pdf)
- Paiva, J. C. M., Bendassolli, P. F., & Torres, C. C. (2015). Sentidos e significados do trabalho: Dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiências. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 218-39.
- Pooli, A. M., & Monteiro, J. K. (2018). Assédio moral no judiciário: Prevalência e repercussões na saúde dos trabalhadores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(2), 346-53.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying: Agenda for future research. *Management Research Review*, 41(7), 822-59.
- Rueda, F. J. M., Baptista, M. N., & Cardoso, H. F. (2015). Construção e estudos psicométricos iniciais da Escala Laboral de Assédio Moral (ELAM). *Avaliação Psicológica*, 14(1), 33-40.
- Sampaio, R. F., Coelho, C. M., Barbosa, F. B., Mancini, M. C., & Parreira, V. F. (2009). Work ability and stress in a bus transportation company in Belo Horizonte, Brazil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 14(1), 287-96.
- Sarıçam, H. (2016). The mediator role of social safeness and pleasure in relation between mobbing and meaning of work in academicians. *Education and Science*, 41(184), 349-61.
- Soboll, L., & Horst, A. (2013). O assédio moral como estratégia de gerenciamento: Solicitações da forma atual de gestão. In: Silveira, M. (Org.). *Inovação para o desenvolvimento de organizações sustentáveis*. Campinas: GAIA.

- Soboll, L. A. P. (2017). Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: Critérios obrigatórios e complementares. In: L. S. P. Soboll (Ed.). *Intervenções em assédio moral e organizacional* (pp. 13-22). São Paulo: LTr.
- Tolfo, S. da R. (2019). Significados e sentidos do trabalho. In: Bendassolli, P. F.; Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 617-26). Belo Horizonte: Artesa.
- Vieira, C. E. C., Lima, F. de P. A., & Lima, M. E. A. (2012). E se o assédio não fosse moral?: Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. *Rev. bras. saúde ocup.*, 37(126), 256-68.
- Yaman, E., & Sariçam, H. (2015). Psikoşiddetin iş anlamına etkisi. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 3(2), 16-26.

# AS PRÁTICAS DISCURSIVAS NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO MAL-ESTAR NO TRABALHO<sup>1</sup>

**Kênia da Luz Souza**

**keniasou@gmail.com**

Universidade de Rio Verde - UniRV; Brasil

Os danos do trabalho ao ser humano não são um fenômeno recente. Ao contrário, essa relação está imbricada na etimologia da própria palavra trabalho: *tripaliun*, em sua origem, é o nome de um instrumento de tortura. A ideia inicial de sofrer transferiu-se para os verbos esforçar, lutar, pugnar e, por fim, trabalhar (Cunha, 1986).

Revisitando a história, é possível localizar as evidências do mal-estar, do sofrimento e do adoecimento no trabalho em diversos períodos: a servidão dos escravos da Idade Média (Mercure & Spurk, 2005), o trabalho do carrasco nas execuções públicas do séc. XVII (Foucault, 1987), o trabalho exaustivo do operador de máquinas e a síndrome das telefonistas nas primeiras décadas após a revolução industrial (Dejours, 1992), o adoecimento mental dos trabalhadores após o ano de 1990 (Lhulier, 2009), a exaustão provocada pela hiperatividade e as condições de subemprego e desemprego do mundo contemporâneo (Han, 2017, Blanch, 2011).

As evidências históricas permitem compreender que o mal-estar no trabalho não é um fenômeno recente e evidencia a incompatibilidade entre desejos, demandas e expectativas do trabalhador e as exigências, os valores e as diretrizes laborais. Contudo, o contexto sócio-histórico apresenta especificidades que engendram esse fenômeno. É certo que as consequências deste embate entre homem e ambiente não se limitam no mundo do trabalho, mas é nele que relação se apresenta mais evidente e demandante de negociação.

Do ponto de vista da arte e da literatura, a descrição do mal-estar é antiga e, por vezes, enaltecida nas obras dramáticas (Prado, 2004); contudo, numa perspectiva prática, o mal-estar no trabalho pode gerar danos irreversíveis. No Brasil, o ano de 2020 atingiu o maior índice de benefícios de auxílio-acidente dos últimos 20 anos. Neste mesmo ano, 1,6 milhão trabalhadores formais foram afastados por motivos de doenças (em sua maioria, doenças osteomusculares). Destes, os mais atingidos são os trabalhadores

---

1 Texto proveniente da tese de doutorado da autora, com data de defesa prevista para agosto de 2023 no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO/UnB). Título da tese: Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no Contexto do Serviço Público Federal Brasileiro: Uma Coabitação em Permanente Tensão e Risco

locados na Administração Pública em Geral (n = 57.451). Cabe mencionar que o Brasil ainda combate situações extremas de precarização laboral, tais como trabalho infantil e condições análogas ao trabalho escravo (SmartLab, 2022). Destarte, considerando os dados supracitados, associados ao afrouxamento das políticas de proteção ao trabalhador, é possível afirmar que a banalização da saúde do trabalhador brasileiro é presente, tão logo, as investigações científicas são necessárias para subsidiar o debate e as diretrizes políticas organizacionais vindouras.

Do ponto de vista metodológico, este estudo propõe debruçar a investigação atinente ao mal-estar no trabalho, considerando-o distinto do sofrimento e adoecimento no trabalho. Do ponto de vista da reflexão para o tema, este estudo objetiva identificar as diferentes práticas discursivas presentes nas produções científicas que ensejam o tema sobre mal-estar no trabalho.

Por meio de uma busca bibliográfica nas plataformas Periódicos Capes e *Google Scholar* e nos indexadores *Scopus* e *Web of Science* sobre a temática, foi possível evidenciar algumas características acerca das pesquisas científicas. Referente à quantidade de produções, ela é 50% menor quando comparada com as publicações sobre o bem-estar no trabalho. Deste quantitativo, ressalta-se um aumento das publicações nos anos entre 2020 e 2021. A título de informação, foram localizadas 27 publicações em que “mal-estar” era o tema principal da investigação, sendo oito delas publicadas nos referidos anos. Os textos localizados estão publicados nos idiomas: português, espanhol, francês e inglês. Na língua portuguesa, o único termo localizado foi “mal-estar no trabalho”; no espanhol, *malestar*; no francês, *mal-être*; e, no inglês, foram localizados dois termos: *ill-being* (predominante) e *malaise*. O termo *ill-being* foi utilizado todas as vezes que o tema estava atrelado com o bem-estar no trabalho, cuja expressão utilizada era *well-and ill-being*.

Observando os desenhos de pesquisa destas publicações, verifica-se a adoção das variáveis correlatas de nível intrapessoal, social e organizacional. As variáveis intrapessoais observadas foram: gênero, insegurança, comprometimento com o supervisor, lócus de controle interno, frustração, necessidade de controle, flexibilidade psicológica, emoções negativas, dissonância da regra, comprometimento cognitivo subjetivo, ruminação, satisfação, desempenho e eficácia do trabalho (Bentzen et al., 2020; Cousteaux & Pan Ké Shon, 2008; Huyghebaert et al., 2018; Kern et al., 2021; Puolakanaho et al., 2018, 2020; Silva et al., 2017; Toyoshima et al., 2021; Selmer & Luring, 2014). As variáveis do contexto social: políticas públicas, processo civilizatório, *businessfication* (Diener, 2006; Lazebnik, 2015; Périco & Justo, 2011).

As variáveis do organizacional relacionadas a MET foram: programa de intervenção, vínculo de trabalho, desvalorização, ajuste de trabalho, gestão organizacional, injustiças, falta de autonomia, relações de trabalho desiguais e conflituosas, injustiça na carreira, espaço de trabalho, falta de planejamento, característica dos trabalho, apoio

organizacional percebido, condições de trabalho inadequadas, liderança, clima de segurança psicossocial, ambiente de trabalho, organização burocrática do trabalho, falta de reconhecimento pela sociedade, falta de perspectiva de crescimento profissional, carga de viagem, retorno das férias, emprego temporário involuntário (Antloga et al., 2014; Blanch & Cantera, 2009; Gillet et al., 2016; Huyghebaert et al., 2017; Kujanpää et al., 2021; O'Donoghue et al., 2016; Ochoa & Blanch, 2016; Pacheco & Ferreira, 2020; Puolakanaho et al., 2018; Rattrie & Kittler, 2020; Selmer & Luring, 2014).

Acerca das teorias que subsidiam as investigações, observou-se a predominância de quatro perspectivas: teorias motivacionais, teorias do estresse, teorias das ciências sociais e ergonomia da atividade. No tocante às teorias motivacionais, parte-se do pressuposto que a satisfação das necessidades potencializa o funcionamento psicológico ideal do trabalhador, caracterizado por um elevado nível de bem-estar e baixos índices de mal-estar. O quadro teórico propõe também que tal satisfação é propiciada mediante ambientes de trabalho favoráveis, ou seja, propiciadores de autonomia, desenvolvimento das competências, sentimento de filiação, entre outros (Huyghebaert et al., 2018; Kujanpää et al., 2021). Em contrapartida, há maiores indicadores de exaustão quando o ambiente de trabalho não facilita a satisfação das necessidades, cujo resultante é, além do mal-estar, a busca alternativa para proteger os recursos psicológicos (Gillet et al., 2016; Huyghebaert et al., 2018). Todas as pesquisas desse grupo fazem alusão e aferem bem-estar e mal-estar de modo independentes entre si, contudo, concomitantemente.

Acerca dos fenômenos ambientais associados ao MET, verificam-se: o suporte organizacional, a organização do trabalho, as práticas e políticas de gestão e a relação trabalho-família. Neste grupo, apenas a publicação de Kujanpää et al. (2021) adotou uma variável externa ao trabalho (lazer) enquanto variável antecessora. Os autores preconizam que determinadas necessidades não são satisfeitas no contexto organizacional, tão logo, o indivíduo busca a satisfação psicológica em outros domínios da vida (a família, por exemplo) via processo de reequilibração.

Nenhum dos artigos classificados, nesta área, apontou variáveis predecessoras do mal-estar em seus desenhos de pesquisa. Ressalta-se que também não foram localizados conceitos sobre o tema, contudo, ele foi operacionalizado por meio das dimensões do burnout e características do estresse.

As pesquisas classificadas no grupo das teorias motivacionais, por sua vez, adotam como prerrogativa da teoria das necessidades descritas por Maslow; inclusive, ela foi muito utilizada pelos primeiros estudos do bem-estar (Warr & Wall, 1975). Elas adotam a satisfação como elemento constituinte de BET, e adotam, como um contraponto da satisfação, a não ocorrência da satisfação e os sintomas de burnout e estresse.

No rol das pesquisas locadas nesta categoria, não foi observada uma discussão acerca do fenômeno (in)satisfação e as ocorrências de mal-estar. Seria a ausência de satisfação

sinônimo de insatisfação? A considerar que o fenômeno psicológico em voga (satisfação) é de natureza atitudinal, como desenharia a relação atitude, afeto e burnout?

Outro elemento que carece de maior discussão refere-se à proposta de reequilíbrio da satisfação, conforme argumentado por Kujanpää et al. (2021). Este posicionamento é observado na teoria das necessidades de Aldefer. Tal teoria propõe que, caso o indivíduo não possa alcançar a satisfação em determinados contextos, ele buscará a compensação em outros âmbitos (Krumm, 2005). Assim, promover ambiente domiciliar favorável pode equilibrar a insatisfação de um trabalhador. Salienta-se que não se desqualifica a importância de haver satisfação em todos os domínios da vida, contudo, sinaliza-se acerca da responsabilidade e vocação no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho de evidenciar os meios de promover a satisfação e atenuar a insatisfação no trabalho.

A segunda perspectiva observada são pesquisas pautadas nas teorias do estresse, mais precisamente o modelo demanda-recurso (JD-R model) e seus desdobramentos (teoria desafio-obstáculo, por exemplo). Essa perspectiva adota uma interação entre o contexto de trabalho, as características pessoais e as vivências de BET-MET.

De acordo com essa teoria, ocorre uma relação entre dois elementos principais: os recursos e as demandas. Os recursos são os aspectos físicos, sociais e organizacionais necessários para realizar o trabalho. No contraponto, as demandas referem-se aos custos psicológicos e sociais requeridos para a realização dele. Quanto aos recursos, eles atuam como ferramenta para amortecer o impacto das demandas de trabalho, favorecer o alcance de metas e promover o desenvolvimento pessoal (Bentzen et al., 2020; Buruck & Kugler, 2016; Rattrie & Kittler, 2020).

Referente às demandas, elas tipificam-se como demandas de desafios ou de obstáculos. O primeiro grupo é considerado, pelos trabalhadores, como oportunidade para realização pessoal e crescimento profissional. Elas estão associadas a trabalhos que oferecem resultados valiosos e significativos pessoal e socialmente, são chamadas de eustresse e propiciam a vivência da bem-estar.

Quanto às demandas de obstáculo, são situações avaliadas pelos trabalhadores como impeditivas do desenvolvimento pessoal e alcance de metas (Picado, 2009). Kern et al. (2021) identificaram alguns elementos do contexto de trabalho que exemplificam tais demandas: trabalho de baixa customização e de fácil substituição de mão de obra, baixa complexidade e baixa identificação. Tais demandas podem conduzir ao distresse e, posteriormente, às vivências de mal-estar.

Por meio desta descrição é possível compreender que o estresse advindo das demandas de obstáculo é sinônimo de mal-estar e instala-se na relação ambiente-indivíduo em condições que “muitas vezes, estão fora do controle dos funcionários”, afirmam os

próprios pesquisadores da área (Bentzen et al., 2020). Alguns autores desse grupo assumem que determinadas características do trabalho são fatores de risco para a saúde que exigem dos trabalhadores recursos desconhecidos, no que tange às suas consequências (Bentzen et al., 2020; Picado, 2009; Rattrie & Kittler, 2020).

Em contrassenso, observa-se que as pesquisas deste grupo apontam propostas de intervenção pautadas em desenvolvimento de habilidades para lidar com o estresse, tais como: estratégias de recuperação e descompressão pós-estresse, treinamento sob medida (tipo coaching), treinamento de autogestão do bem-estar, antecipação de informes sobre a demissão (Bentzen et al., 2020; Kern et al., 2021; Rattrie & Kittler, 2020; Puolakanaho et al., 2018). O contrassenso mencionado refere-se à dinâmica acerca do modo que o estresse se instaura (descrito no parágrafo anterior) e as propostas de intervenção ofertadas. Ora, se estresse advém de um elemento contextual, por qual motivo a intervenção deveria ocorrer no âmbito intrapsíquico? Essa dúvida basilar parece ser desconsiderada e, pior, algumas vezes, adota-se como prerrogativa a impossibilidade de mudanças organizacionais, conforme verifica-se no texto de Puolakanaho et al. (2018): “se não houver a possibilidade de afetar os fatores do local de trabalho, é possível impactar os sintomas de esgotamento e estresse, concentrando-se nas habilidades relacionadas à flexibilidade psicológica” (p. 93). Por quais motivos não seria possível realizar intervenções no contexto de trabalho? Seria o trabalhador o único responsável por arcar com os custos do trabalho? Picado (2009) responde que “o problema reside em que, independentemente de quem provocou a mudança, são os actores [trabalhadores] que dão a cara e são eles quem terá [sic] de encontrar uma saída airosa, ainda que não sejam os responsáveis” (p. 2).

É presumível que tal posicionamento pode favorecer a naturalização do mal-estar e a responsabilização do trabalhador pelas melhorias de suas vivências no trabalho. Tal discurso ainda encontra ressonância nas “teorias da positividade”. No intento de cooptar o trabalhador, de modo que este assuma a responsabilidade unilateral de lidar com os fatores negativos do trabalho, adota-se um discurso do “empoderamento” do trabalhador:

“somos levados a concluir que todos os docentes são portadores dum enorme potencial de modificabilidade cognitiva, afectiva e social e que podem ser construtores e monitorizadores de emoções positivas. [...] O Bem-Estar docente pode ser construído pelos professores. Desta construção resulta a ampliação dos seus campos de acção, a superação dos seus problemas, a redução das suas incertezas conceptuais e organizacionais e a melhoria da comunicação entre as mesmas” (Picado, 2009, p. 21).

Acerca dos desenhos de pesquisa, todas as publicações avaliavam as variáveis predecessoras do mal-estar. Foi localizado apenas um documento que apresenta o conceito de mal-estar no trabalho, descrevendo-o enquanto sentimentos de desmoralização, de desmotivação ou de desencanto, decorrentes da inadequação do indivíduo diante das

mudanças ocorridas no trabalho. Assim como nas teorias motivacionais, o constructo foi operacionalizado por meio das dimensões do burnout e características do estresse.

O terceiro grupo observado foi intitulado de teorias das ciências sociais que, mesmo composto por textos com perspectivas teóricas heterogêneas, possui como denominador comum o princípio do mal-estar no trabalho, engendrado via aspectos sociais, políticos e econômicos. Neste sentido, o mal-estar é resultante de uma tensão entre as demandas do indivíduo e características da realidade social que este se insere. Leclercq-Vandelannoitte (2019), ao investigar o mal-estar tecnológico, descreve-o como “uma expressão das tensões que um indivíduo sente, em relação à comunidade, ao usar TI moderna, afetando as liberdades básicas do indivíduo, sua privacidade e respeito, e levantando as questões de responsabilidades éticas que envolvem tais usos” (p. 355).

Cousteaux e Pan Ké Shon (2008), descreve que o mal-estar é resultante das tensões entre três instâncias: as demandas particulares do indivíduo, o indivíduo socialmente construído e a sociedade com suas normas instituídas. Os autores argumentam que o mal-estar tem uma dimensão individual, “mas acima de tudo ele é social, pois toma formas, intensidades e regularidades identificavelmente mensuráveis mediante muitas expressões e afetando populações distintas” (p. 11).

Outro ponto de intersecção destas teorias refere-se à discussão crítica acerca dos mecanismos de perpetuação do mal-estar. Determinados autores descrevem acerca da naturalização do mal-estar. Penteado e Neto (2019) destacam que, na profissão docente, esse processo ocorre por meio da invisibilidade do corpo e descuido com a saúde, por vezes, sustentadas pelas dinâmicas da negação e da vergonha do adoecimento, conforme discutido por Dejours (1992). Leclercq-Vandelannoitte (2019) discute que o processo de naturalização do mal-estar tecnológico ocorre mediante as faltas de discussão sobre o tema no contexto organizacional, sobre a falta de políticas nacionais de proteção ao uso abusivo da tecnologia e, por não se constituir em um tema que suscite indignação na sociedade circunvizinha. O autor descreve o posicionamento dos gestores quando questionado acerca da naturalização do mal-estar. Em resposta, eles argumentam que tal fenômeno não é um problema somente da empresa, e sim de uma realidade social global, tão logo, não é de sua função abordá-lo. Além disso, segundo eles, as “consequências não têm e nunca terão a força de escândalos” (p. 354).

Tal característica pode ser compreendida a luz do conceito da “banalização do mal” de Hannah Arendt (1999). Para a autora, a maldade se institucionaliza e naturaliza mediante falta de tomada de consciência dos indivíduos acerca das implicações éticas e humanas sobre as ações realizadas. Esta condição não decorre de um problema ontológico do homem, mas de uma condição política e histórica que obnubila e banaliza a maldade.

Outra característica apontada por esses estudos refere-se a primazia das ferramentas e resultados de pesquisa em relação os objetivos e princípios da pesquisa.



Leclercq-Vandelannoitte (2019) ressalta a inversão de valores acerca do uso da TI. Segundo o autor, a utilização desmedida das mensagens digitais instantâneas, da fiscalização sobre os trabalhadores via redes sociais é justificada pela mera existência das ferramentas tecnológicas, em detrimento do respeito ao outro e dos valores que subsidiavam as relações de trabalho.

Lazebnik (2015) discorre sobre a supervalorização do valor monetário das descobertas acadêmicas, em detrimento da própria investigação. A priorização do valor de uso, o incentivo do terceiro setor, a competitividade e o ranqueamento institucional (como uma ferramenta de marketing) hierarquizaram a relevância das pesquisas de acordo com os resultados obtidos. O exercício da reflexão e do método investigativo torna-se coadjuvante, em relação ao valor de uso imediato dos resultados. De acordo com o autor, tal fenômeno ocorreu devido ao processo de *businessfication* da educação, com base nos ditames das políticas neoliberais.

A propósito, é possível localizar artigos que fazem uma ressalva acerca dos modelos neoliberais de gestão e o mal-estar. Neste sentido, Blanch e Cantera (2009) advertem que a proposta do Banco Mundial sobre a desregulação do mercado de trabalho e o advento dos contratos temporais resulta em um “mau negócio” para o trabalhador, no sentido de desencadear contratos que precarizam às condições de trabalho. Dardot e Larval (2016) descrevem o “cenário” em que as vivências de bem-estar são propostas. Segundo eles, a intensificação do discurso acerca da valorização do sujeito favorece uma busca/competição individual pela felicidade, pautada, por vezes, em atuações pouco éticas. Tal condição gera, na verdade, solidão e angústia, e assim, o mal-estar transverte-se numa roupagem de felicidade como um mérito pessoal.

Os textos deste grupo utilizam sofrimento e adoecimento enquanto sinônimos do mal-estar no trabalho, e suas aplicações práticas situam-se predominantemente no âmbito da conscientização individual e coletiva da ocorrência de mal-estar (Cousteaux & Pan Ké Shon, 2008; Lazebnik, 2015; Penteado & Neto, 2019). Neste grupo, apresentam-se aplicações práticas por meio de políticas de responsabilidade social corporativa, cujo gestor é peça fundamental. Babic et al. (2019) e Gillet et al. (2019) assinalam que o gestor é o maior responsável pelas mudanças organizacionais. Eles “são atores morais. Dentro de todos os domínios da responsabilidade social corporativa, eles são obrigados a exercer tal discricção como está disponível para eles, em direção a resultados socialmente responsáveis” (Leclercq-Vandelannoitte, 2019, p. 344). Entre as contribuições da abordagem acima descrita, inclusive sobre os determinantes históricos e sociais do mal-estar no trabalho, sinaliza-se um ponto de atenção. O gestor não consegue assumir, integralmente, a responsabilidade de ajustar todas as mazelas do contexto de trabalho. Tão logo, ele não pode tornar-se a nova “peça” de ajuste e depositário de todas as esperanças de mudança, inclusive porque, em muitos casos, seu poder de mudança é restrito. E mesmo que não fosse, a considerar que o mal-estar esteja inscrito numa lógica

socio-político-econômica, a mobilização para atenuar o MET não perpassa pela atuação de um único ator organizacional.

A quarta perspectiva agrupa as publicações cuja Ergonomia da Atividade é a teoria-base. Os textos que constituem este grupo apresentam características semelhantes acerca das fontes do mal-estar no trabalho, da ênfase na precisão terminológica e da relevância sobre as implicações práticas.

Analisando os objetivos de pesquisa descritos nestas publicações, verifica-se uma vocação deste grupo em investigar os elementos do contexto de trabalho como desencadeadores do mal-estar. Os resultados apontam que a organização de trabalho se configura como a primeira fonte de MET e, a segunda, as condições de trabalho (Pacheco & Ferreira, 2020; Antloga et al., 2014; Coutarel & Fiard, 2012), embora outros fatores também compareçam (ex. falta de reconhecimento no trabalho).

Comparado com as demais perspectivas supracitadas, este foi o grupo que apresentou maior preocupação terminológica do termo “mal-estar no trabalho”. Antloga et al. (2014) sinalizam que a definição do mal-estar é residual na literatura e, recorrentemente, está associada às questões de sofrimento. Os autores deste grupo adotam, predominantemente, a perspectiva de Ferreira (2017) e conceituam o mal-estar no trabalho como “vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio” (p. 130). Pacheco e Ferreira (2020) complementam que “a vivência duradoura dessa modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constitui em um fator de risco para saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de QVT” (p. 3). Percebe-se que a precisão terminológica permite apontar com clareza a natureza do fenômeno (sentimento), evidencia as modalidades que subsidiam a definição operacional e auxilia no desemaranhar dos conceitos de mal-estar, sofrimento e adoecimento no trabalho.

Além disso, a ancoragem teórica favorece a identificação dos macros objetivos da investigação científica. Como este estudo situa-se teórico metodologicamente no viés da ergonomia da atividade, cabe esclarecer que seu objetivo não é o de testar hipóteses, mas de descrever uma dada realidade de trabalho para compreender as representações dos trabalhadores e traçar, em conjunto, alternativas para resgatar suas vivências positivas no trabalho (Antloga et al., 2014, p. 130).

Este enfoque aplicado da teoria, com vistas a promover mudanças no contexto de trabalho, também se reverbera nas implicações práticas das pesquisas. Coutarel e Fiard, (2012) propõem o fortalecimento do coletivo de trabalho com intuito de possibilitar uma atuação efetiva dos trabalhadores na reivindicação de mudanças estruturais no trabalho. Antloga et al. (2014) apontam como possibilidades de intervenção a gestão

participativa, o ajuste das tarefas alinhadas às características do trabalhador e às situações reais de trabalho, e o aumento da margem de manobra para os trabalhos repetitivos e monótonos. Pacheco e Ferreira (2020) sinalizam a necessidade de melhorias no processo de gestão, flexibilização da jornada de trabalho e avaliação minuciosa da implantação de home office.

No apanhado das quatro perspectivas descritas, observa-se uma convergência entre as teorias do estresse e as teorias motivacionais, a considerar o modelo de investigação (quantitativo), a operacionalização do mal-estar (características do estresse e burnout) e as propostas de redução do mal-estar (via intervenções individuais). Destarte, observa-se que as teorias sociais e a ergonomia da atividade apresentam maior alinhamento quanto à ênfase das fontes de mal-estar (o contexto de trabalho), a adoção de métodos mistos (não hegemônicos) e a proposta de mudanças estruturais do contexto de trabalho (mais evidente na ergonomia da atividade). Vale ressaltar que, das 27 publicações obtidas via parâmetros descritos no início deste capítulo, nove documentos não explicitaram nenhuma afiliação teórica. Fato que pode limitar a compreensão epistemológica do leitor e a sua avaliação acerca da abordagem metodológica implícita na pesquisa. Entende-se que a autonomia conferida ao pesquisador não pode ser confundida com o descuido acerca da apropriação teórica e da qualidade na produção do relatório de investigação.

Frente a esses dados, sinaliza-se a importância de analisar as entrelinhas de cada narrativa teórica com vistas a observar as possíveis decorrências destas diretrizes no âmbito do trabalho e da gestão de pessoas. Dito de outro modo, as narrativas teóricas podem ser tanto ferramenta de reflexão e reestabelecimento da justiça social (a considerar a disparidade das relações de poder no trabalho), quanto perpetuadoras de modelos de gestão marginalizantes e exploradores do trabalho humano.

## REFERENCIAS

- Antloga, C. S., Pinheiro, I., Maia, M., & Lima, H. K. B. de. (2014). Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. *Rev. Subjetividades (Impr.)*, 14(1), 126-140. <http://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/3310>
- Arendt, H. (1999). *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. Companhia das Letras.
- Babic, A., Stinglhamber, F., & Hansez, I. (2019). High-performance work systems and well-being: Mediating role of work-to-family interface. *Psychologica Belgica*, 59(1), 301-320. <https://doi.org/10.5334/pb.473>

- Bentzen, M., Kenttä, G., Richter, A., & Lemyre, P. N. (2020). Impact of job insecurity on psychological well-being and ill-being among high performance coaches. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17196939>
- Blanch, J. M., & Cantera, L. M. (2009). El Malestar en el Empleo Temporal Involuntario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 59-70. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000100007>
- Buruck, G., & Kugler, J. (2016). Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 480-493. <https://doi.org/10.1037/ocp0000023>
- Cousteaux, A. S., & Pan Ké Shon, J. L. (2008). Le Mal-être a-t-il un genre? suicide, risque suicidaire, dépression et dépendance alcoolique. *Revue Française de Sociologie*, 49(1), 53-92. <https://doi.org/10.3917/rfs.491.0053>
- Coutarel, F., & Fiard, J. (2012). Physical education and sport teachers' health: From expressed ill-being to hindrances of action. *Work*, 41(SUPPL.1), 5228-5230. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0813-5228>
- Cunha, A. G. (1986). *Dicionário Etimológico Nova Fronteira*, 2ª. Edição. Nova Fronteira.
- Dardot, P. & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do Trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. 3ª ed. Cortez-Oboré.
- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Applied Research in Quality of Life*, 1(2), 151-157. <https://doi.org/10.1007/s11482-006-9007-x>
- Ferreira M. C. (2017). *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Paralelo 15. (Trabalho original publicado em 2012).
- Foucault, M. (1987). *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Vozes.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel: Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Française*, 61(2), 73-81. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2014.05.004>

- Gillet, N., Le Gouge, A., Pierre, R., Bongro, J., Méplaux, V., Brunault, P., Guyetant, S., Fremont, C., Camus, V., Colombat, P., Fouquereau, E., & Cheyroux, P. (2019). Managerial style and well-being among psychiatric nurses: A prospective study. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 26*(7-8), 265-273. <https://doi.org/10.1111/jpm.12544>
- Han, B. (2017). *Sociedade do cansaço*. Editora Vozes.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Becker, C., Kerhardy, S., & Fouquereau, E. (2017). Examining the effect of affective commitment to the supervisor on nurses' psychological health as a function of internal locus of control. *Journal of Nursing Management, 25*(4), 297-306. <https://doi.org/10.1111/jonm.12466>
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Fernet, C., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2018). Leveraging psychosocial safety climate to prevent ill-being: The mediating role of psychological need thwarting. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 111-125. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.010>
- Kern, M., Trumpold, K., & Zapf, D. (2021). Emotion work as a source of employee well- and ill-being: the moderating role of service interaction type. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 1*-22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1873771>
- Krumm, D. (2005). *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. LTC.
- Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D., Kinnunen, U., Reins, J. A., & de Bloom, J. (2021). Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. *Journal of Happiness Studies, 22*(2), 681-707. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00247-3>
- Lazebnik, Y. (2015). Are scientists a workforce? - Or, how Dr. Frankenstein made biomedical research sick. *EMBO reports, 16*(12), 1592-1600. <https://doi.org/10.15252/embr.201541266>
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2019). Is Employee Technological "Ill-Being" Missing from Corporate Responsibility? The Foucauldian Ethics of Ubiquitous IT Uses in Organizations. *Journal of Business Ethics, 160*(2), 339-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04202-y>
- Lhuillier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions, 91*(1), 85-101. <https://doi.org/10.3917/cnx.091.0085>
- Mercure, D., & Spurk, J. (2005). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. Vozes.

- O'Donoghue, A., Conway, E., & Bosak, J. (2016). Abusive supervision, employee well-being and ill-being: The moderating role of core self-evaluations. *Emotions and Organizational Governance*, 12, 3-34. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120160000012001>
- Ochoa, P., & Blanch, J. M. (2016). Work, malaise, and well-being in Spanish and Latin-American doctors. *Revista de saúde pública*, 50(21), 1-14. <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050005600>
- Pacheco, V. A., & Ferreira, M. C. (2020). Mal-Estar e Bem-Estar no Trabalho: Representações de trabalhadores de empresa pública brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(e365), 1-11. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3651>
- Penteado, R. Z., & Neto, S. de S. (2019). Mal-estar, sofrimento e adoecimento do professor: de narrativas do trabalho e da cultura docente à docência como profissão. *Saúde e Sociedade*, 28(1), 135-153. <https://doi.org/10.1590/s0104-12902019180304>
- Périco, W., & Justo, J. S. (2011). O mal estar no trabalho: a culpa como mal estar e a culpa do mal estar. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, XI(1), 135-169. <https://doi.org/10.5020/23590777.11.1.135>
- Picado, L. (2009). *Ser Professor: Do mal-estar para o bem-estar docente*. O portal dos psicólogos, 1-32. <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0474.pdf>
- Prado, J. H. S. (2004). O mal-estar na literatura: uma leitura comparatista. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 4(1), 156-170. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482004000100009&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482004000100009&lng=pt&tlng=pt).
- Puolakanaho, A., Tolvanen, A., Kinnunen, S. M., & Lappalainen, R. (2018). Burnout-related ill-being at work: Associations between mindfulness and acceptance skills, worksite factors, and experienced well-being in life. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 10, 92-102. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2018.09.003>
- Puolakanaho, A., Tolvanen, A., Kinnunen, S. M., & Lappalainen, R. (2020). A psychological flexibility -based intervention for Burnout: A randomized controlled trial. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 15, 52-67. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2019.11.007>
- Rattrie, L., & Kittler, M. (2020). Ill-being or well-being? Energising international business travellers. *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(2), 117-137. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2019-0011>
- Selmer, J., & Luring, J. (2014). Unhappy expatriates at work: Subjective ill-being and work outcomes. *European Journal of International Management*, 8(6), 579-599. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2014.064895>

Silva, M. N., Sánchez-Oliva, D., Brunet, J., Williams, G. C., Teixeira, P. J., & Palmeira, A. L. (2017). "What Goes Around Comes Around": Antecedents, Mediators, and Consequences of Controlling vs. Need-Supportive Motivational Strategies Used by Exercise Professionals. *Annals of Behavioral Medicine*, 51(5), 707-717. <https://doi.org/10.1007/s12160-017-9894-0>

SmartLab (2022). *Observatório do trabalho escravo e do tráfico de pessoas*. <https://smartlabbr.org/trabalhoescravo>

Toyoshima, K., Ichiki, M., Inoue, T., Shimura, A., Masuya, J., Fujimura, Y., Higashi, S., & Kusumi, I. (2021). Subjective cognitive impairment and presenteeism mediate the associations of rumination with subjective well-being and ill-being in Japanese adult workers from the community. *BioPsychoSocial Medicine*, 15(15), 1-10.

Warr, P. & Wall, T. (1975). *Work & well-being*. Penguin Books Ltda.

# LA HUMANIZACIÓN EN SALUD, UNA MIRADA DESDE LA ERGONOMÍA

**Maribel Garzón Mejía**

Maribel.garzon@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle; Cali, Colombia

**Juan Carlos Velásquez Valencia**

juan.carlos.velasquez@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle; Cali, Colombia

## 1. Introducción

En la actualidad, resulta oportuno considerar el papel de la ergonomía en relación con los problemas que enfrenta la sociedad, especialmente en entornos críticos como son los sistemas de salud. Estos problemas surgen en la interacción de los diferentes actores que incluyen usuarios, familiares de pacientes e incluso al propio equipo de salud. Para abordar estas graves dificultades, que van desde lo global hasta pequeños grupos, la ergonomía necesita abrirse a nuevas disciplinas, particularmente las ciencias sociales. Además, resulta difícil generalizar la investigación sobre diseño sociotécnico centrado en el ser humano sin tener en cuenta las características y limitaciones económicas y políticas. La adopción de nuevos enfoques puede contribuir a resolver los problemas que enfrentan las industrias de países en vías de desarrollo o en el Tercer Mundo.

En Colombia, contamos con un sistema de salud inequitativo que da lugar a múltiples deficiencias en la atención, el cumplimiento de las políticas de salud pública y las condiciones laborales del personal de salud. Estos profesionales se enfrentan a jornadas de trabajo extenuantes, contratos sin prestaciones laborales, sin vacaciones y sin derecho a incapacidad, entre otras situaciones (Velez, 2016).

Es fundamental reconocer que, al hablar de humanización en el ámbito de la salud, no se debe limitar únicamente al paciente, sino que el enfoque principal debe estar centrado en las personas en general. Esto implica considerar a todos los actores involucrados en la prestación del servicio dentro de la institución.

La humanización en salud va más allá de brindar una atención médica adecuada y eficiente. Se trata de comprender y abordar las necesidades emocionales, psicológicas y sociales de todas las personas que participan en el proceso de atención, incluidos los



trabajadores de la salud, los familiares de los pacientes y otros miembros del equipo interdisciplinario.

## 2. La humanización en salud en Colombia

La humanización en el ámbito de la salud tiene sus raíces en los acontecimientos posteriores a la segunda guerra mundial, cuando se produjo la revolución científica y tecnológica que sentó las bases de lo que hoy conocemos como globalización. En aquel momento, ya se reconocían las desigualdades sociales en términos de condiciones de vida y salud, especialmente la pobreza en los países en desarrollo.

Fue en este contexto que tuvo lugar la declaración de Alma-Ata durante la conferencia internacional sobre atención primaria de salud, que se llevó a cabo del 6 al 12 de septiembre de 1978. En dicha declaración se afirmó lo siguiente:

“La Conferencia reitera firmemente que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano fundamental, y el logro del grado más alto posible de salud es un objetivo social sumamente importante en todo el mundo, cuya realización exige la intervención de muchos otros sectores sociales y económicos, además del de la salud”. (PAHO, 1978)

A partir de esta declaración, los gobiernos a nivel internacional y nacional se vieron en la obligación de generar políticas y planes nacionales de salud con el fin de establecer y mantener la atención primaria en salud. Esto implicó movilizar recursos técnicos, tecnológicos y económicos para alcanzar un nivel aceptable de salud para toda la humanidad para el año 2000 (Kiernan, 2003).

Este compromiso internacional y nacional reflejado en la declaración de Alma-Ata marcó un hito importante en el impulso de la humanización en el ámbito de la salud. A partir de entonces, se reconoció la importancia de abordar no solo la ausencia de enfermedad, sino también el bienestar físico, mental y social de las personas. Además, se destaca la necesidad de que la salud sea considerada como un derecho humano fundamental y se instó a la colaboración de diferentes sectores para lograr este objetivo.

En el contexto de Colombia, la reforma del sistema de salud comenzó con la Ley 100 de 1993. Entre los objetivos propuestos se encontró: ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la atención. Sin duda, esta reforma ha logrado avances significativos en términos de cobertura para la población más vulnerable, así como mejoras en indicadores de salud, como el aumento de la esperanza de vida, la disminución de la incidencia de ciertas enfermedades y la reducción de la mortalidad infantil y en la niñez. Sin embargo, persisten desafíos en cuanto a la desigualdad en términos de cobertura, acceso, calidad

y resultados de salud, especialmente en relación con los niveles de riqueza (Fedesarrollo, 2010).

A partir de este panorama, se evidencia que, en el sistema de salud nacional de Colombia, la humanización enfrenta desafíos significativos. Teniendo una perspectiva de humanización centrada en la persona, puesto que las condiciones laborales y administrativas no permiten un enfoque hacia la prevención de enfermedades si no una atención a la defensiva. Aunque en el año 2020 se formó una metodología para la cultura colaborativa de humanización en salud en Colombia, paradójicamente, la cultura implementada por las entidades de salud se ha centrado principalmente en términos de calidad, con un enfoque en el usuario y la familia, mejoras en el entorno y capacitación del personal de salud. Esto ha alejado la implementación bajo una metodología centrada en las personas que involucren todos los actores del sistema u organización. (Zarifian, 2000)

## 2.1. Humanización o deshumanización

La humanización se refiere al proceso mediante el cual un objeto inanimado, un animal o una persona adquieren rasgos considerados humanos, mientras que la deshumanización implica la privación de cualidades que distinguen a un ser humano (Bembibre, 2022)

Desde la antropología, se entiende al ser humano como un animal social, racional y creativo que se conoce a sí mismo y es capaz de dominar la naturaleza a través de la técnica y la ciencia. Se reconoce que el hombre es objeto de estudio de sí mismo y busca comprender su propia naturaleza.

La humanización es un proceso complejo que se relaciona con la evolución de la vida humana y la adquisición de la capacidad de pensar, comprender y adaptar al entorno mediante el conocimiento, la tecnología y el pensamiento. Por otro lado, la deshumanización implica la pérdida de atributos humanos, como la falta de empatía, la frialdad en las interacciones y el descubrimiento de la dimensión emotiva y de valores (Bermejo, 2008)

La deshumanización está relacionada con los sistemas de dominación y poder, ya que los procesos de deshumanización suelen estar presentes en contextos autoritarios. Se plantea la importancia de desarrollar un enfoque humanista que promueva la valoración ética y la justicia social, contrarrestando los procesos de deshumanización (Bermejo, 2008)

## 2.2. Aspectos que deshumanizan la atención en salud

- **Los avances tecnocientíficos:** en la actualidad y con los avances que se han dado tanto para países desarrollados como subdesarrollados, se ha evidenciado que la

evolución de la ciencia ha mejorado el diagnóstico y tratamiento de muchas enfermedades, pero esta situación ha conllevado al deterioro de la relación médico-paciente, mostrando múltiples factores que contribuyen a la deshumanización. Entre ellos se encuentran la cosificación del paciente, la falta de calidez en la interacción humana, la ausencia de reconocimiento de la dignidad y la igualdad de las personas, la falta de enfoque integral en el tratamiento, la falta de participación del paciente en la toma de decisiones, la desconfianza en el conocimiento médico y las falsas expectativas basadas en experiencias pasadas (Hernández, 2003)

- **La falta de participación del paciente en la toma de decisiones:** también contribuye a la deshumanización. En muchas ocasiones, la relación de poder entre médico y paciente se inclina hacia el primero, relegando al paciente a un rol pasivo. Esto limita su autonomía y capacidad de decidir sobre su propia salud. A su vez, la desconfianza en el conocimiento médico y las falsas expectativas basadas en experiencias pasadas generan una brecha entre el médico y el paciente (Morales, 2017)
- **Inestabilidad del personal y fragmentación de los servicios de salud:** son factores que contribuyen a la despersonalización de la atención sanitaria. La complejidad y sobrecarga de ciertos servicios de salud dificultan la garantía de una atención estable y continua por parte del mismo profesional, lo que conlleva una relación más impersonal con el paciente. Esto conduce a que el individuo enfermo se relacione con un equipo de atención más amplio, en lugar de establecer una comunicación estrecha y fluida con un médico en particular.

Además, la creciente fragmentación de los servicios de salud limita la visión integral del individuo, empeorando la comunicación, el compromiso con el cuidado y la responsabilidad en los resultados de las acciones médicas. La división de los servicios en diferentes departamentos, especialidades y niveles de atención puede dificultar la visión integral del individuo como un ser complejo e indivisible (Hernández, 2003)

- **La producción de datos e información:** la deshumanización en el ámbito de la medicina y otros campos de la vida humana puede manifestarse a través del enfoque de tratar a los pacientes como datos e información que se traducen en estadísticas favorables para evaluar el acto médico, el servicio, la institución y el poder político que supuso las políticas públicas de atención a la población.

Estos datos e información generados en la atención a un paciente, dependiendo de cómo se interpreten y utilicen, y de si estos son favorables o desfavorables para la institución, determina el trato que recibirá dicho paciente. Puede ser bien o mal tratado, programado o reprogramado, entre otras posibilidades. La información que se produce o se evita, en función del funcionamiento del sistema, influye de manera sutil en el estado del paciente y en la consideración de su problema de salud. A partir

de esta categorización, se genera una atención que puede ser rápida o dilatada, indiferente o cálida (Santacruz, Zinzún, Mora, & Rubio, 2017)

- **Desequilibrio en la formación académica:** el déficit existente en la formación académica en el campo de la salud, que se centra predominantemente en el desarrollo de habilidades técnicas, descuidando los contenidos filosóficos y antropológicos humanistas. Esta falta de formación integral conlleva a la incapacidad de los profesionales de interactuar de manera efectiva con los pacientes, comprender el proceso salud-enfermedad desde una perspectiva holística y aplicar principios éticos en su práctica. Además, se destaca la escasez de espacios de análisis y reflexión sobre la bioética y la ética médica en los programas de formación (Hernández, 2003).
- **Sobrecarga de trabajo y desgaste profesional:** implicaciones en la despersonalización de la atención médica. La excesiva presión asistencial, las condiciones inadecuadas de trabajo y la falta de tiempo para establecer una verdadera relación humana con los pacientes son factores que contribuyen a la despersonalización. Además, se explora el síndrome de desgaste profesional o “burnout” y su relación con la deshumanización en el ámbito de la salud. Los profesionales de la salud que experimentan este síndrome pueden manifestar agotamiento emocional, despersonalización en el trato con los pacientes y un deterioro progresivo en su desempeño profesional y personal.

### 2.3. Ergonomía y humanización en salud

Al considerar la ergonomía en el diseño de los entornos de trabajo, los flujos de trabajo y los sistemas de organización, se pueden lograr mejoras significativas en la eficiencia, la seguridad y la satisfacción tanto de los trabajadores de la salud como de los pacientes y familias. Esto implica proporcionar equipos y tecnologías adecuadas, establecer protocolos de trabajo eficientes y promover un ambiente de trabajo saludable.

Además, es fundamental tener en cuenta el bienestar psicosocial de los trabajadores de la salud. Esto implica ofrecer programas de apoyo emocional, promover la participación en la toma de decisiones y fomentar una cultura organizacional que valore y reconozca el esfuerzo y la dedicación de los profesionales de la salud (Dul, y otros, 2012)

La integración de la ergonomía en el ámbito de la salud contribuirá a la humanización de los servicios de salud al enfocarse tanto en la calidad de la atención como en el bienestar de quienes la brindan. Al proporcionar condiciones de trabajo óptimas y promover el equilibrio entre la carga laboral y el descanso, se fortalecerá la relación médico-paciente y se garantizará una atención de calidad centrada en las necesidades y expectativas de los pacientes.

### 3. Conclusiones

La deshumanización de la salud es un fenómeno complejo que requiere atención y reflexión por parte de la comunidad médica y de salud en general. Es necesario reconocer la importancia de restaurar una relación médico-paciente basada en la empatía.

La inestabilidad del personal y la fragmentación de los servicios de salud representan desafíos importantes en la humanización de la atención sanitaria. Es fundamental implementar estrategias que fomenten la estabilidad del personal, como la mejora de las condiciones laborales y la promoción de la formación continua.

Es imprescindible corregir el desequilibrio en la formación académica en el campo de la salud. Los programas de pre y postgrado deben incluir contenidos filosóficos y antropológicos humanistas, así como espacios de análisis y reflexión sobre la ética médica y la bioética. La formación integral de los profesionales de la salud es fundamental para fomentar una atención centrada en la persona, que reconozca la dignidad humana y se base en principios éticos sólidos.

La sobrecarga de trabajo y el desgaste profesional son factores significativos que contribuyen a la despersonalización de la atención médica. Es fundamental abordar estos problemas mediante la implementación de estrategias que promueven un equilibrio entre la carga laboral y el descanso, así como la mejora de las condiciones de trabajo y ergonomía.

Es crucial reconocer la importancia de integrar la ergonomía en la mejora de la calidad en la prestación del servicio de salud y en el bienestar físico y psicosocial de los trabajadores de la salud. La ergonomía ofrece herramientas y enfoques que permiten optimizar las condiciones de trabajo, reducir la carga laboral y mejorar la interacción entre los profesionales de la salud y los pacientes.

### REFERENCIAS

Bembibre, C. (1 de Agosto de 2022). DefinicionABC. Obtenido de DefinicionABC: <https://www.definicionabc.com/social/humanizacion.php>

Bermejo, J. (2008). *Humanizar la asistencia sanitaria*. Madrid: Desclee De Brouwer., 1.

Dul, J., Bruder, R., Peter Buckle, P. C., Falzon, P., Marras, W., Wilson, J., & Doelen, B. V. (2012). A Strategy for human factors/ergonomics: Developing the discipline and profesion. *Ergonomics*, vol. 55, 377-395. Obtenido de [https://core.ac.uk/reader/18498990?utm\\_source=linkout](https://core.ac.uk/reader/18498990?utm_source=linkout)

- Fedesarrollo. (2010). Efectos de la Ley 100 en Salud Propuestas de reforma. En M. S. María, F. García, C. F. prada, M. J. Uribe, & T. Vásquez, *Evaluación de impacto de la reforma de 1993 al sistema general de seguridad social en salud* (pág. 83). Bogotá: La Imprenta Editores S.A.
- Hernández, A. M. (2003). Humanización de la atención sanitaria: Retos y perspectivas. *Cuadernos de Bioética*, 39-60.
- Kiernan, J. P. (2003). Alma-Ata: 25 años después. Volumen 8 No. 1 - 2003 "*Perspectivas de Salud, la revista de la Organización Panamericana de Salud*", 1.
- Morales, J. C. (2017). La deshumanización en medicina. Desde la formación al ejercicio profesional. *Iatreia*, vol. 30, núm. 2, 216 - 229. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-07932017000200216](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-07932017000200216)
- PAHO. (1978). DECLARACION DE ALMA-ATA Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, Alma-Ata., *The Pan American Health Organization Promoting Health in the Americas*, 2.
- Santacruz, R. C., Zinzún, G. H., Mora, D. D., & Rubio, A. P. (2017). Información y realidad en la deshumanización o humanización de la atención médica. En E. D. Amado, *La humanización de la salud - Conceptos, Críticas y Perspectivas*. (págs. 66-88). Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Velez, M. (1 de 7 de 2016). "El sistema de salud en Colombia no es equitativo". *El Espectador*, pág. 2.
- Zarifian, P. (2000). La confrontation aux événements : entre sens et communication. *Revue Sciences de la Société*, nº50/51, 1070a 128.

# “EU QUERO MELHORAR DE VIDA”: ENFERMEIRAS DA LINHA DE FRENTE EM UM HOSPITAL DE REFERÊNCIA PARA COVID-19 IMAGINANDO SEU FUTURO

**Alice Vasconcelos**

alice.vasconcelos.res@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco; Brasil

**Karina Moutinho**

ana.mlima@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco; Brasil

## 1. Introdução

A pandemia da Covid-19 ocasionou uma sobrecarga no Sistema Universal de Saúde (SUS) brasileiro: com a alta demanda de pacientes infectados, escassez de leitos de internamento e a carência de profissionais disponíveis para atuação na linha de frente, houve superlotação dos serviços de saúde (Avelar et al., 2021). Este contexto, por sua vez, levou a altos índices de sofrimento psíquico e elevada incidência de transtornos psicológicos nos trabalhadores de saúde, tais como ansiedade, depressão e transtorno de estresse pós-traumático (Sousa et al., 2022).

No Brasil, estes profissionais lidaram, até fevereiro de 2023, com mais de 36 milhões de casos de infectados e mais de 650 mil mortes; no Estado de Pernambuco, o número foi superior a 1 milhão de casos confirmados e aproximadamente 22 mil mortes, constituindo um cenário devastador para os profissionais de saúde do estado (Ministério da Saúde, 2023). Além disso, foram registrados altos índices de óbitos entre as próprias equipes de saúde. No território nacional, segundo levantamento feito pela Internacional de Serviços Públicos (2022) e produzido pelo estúdio de inteligência de dados Lagom Data utilizando dados do Ministério da Saúde e do Ministério do Trabalho e Previdência Social, do início da pandemia em março de 2020 até o final do ano de 2021, morreram mais de 4,5 mil profissionais de saúde com o diagnóstico de Covid-19.

Pesquisas realizadas nos primeiros meses da pandemia já indicavam que os profissionais envolvidos na atuação direta com a doença demonstravam burnout, insônia, ansiedade, depressão, negação, raiva, distúrbios emocionais e sinais de estresse psicológico aumentado (Chen et al., 2020; Li et al., 2020; Zhou et al., 2020; Kang et al., 2020). O contexto pandêmico enfrentado pelos profissionais de saúde que trabalhavam no atendimento direto aos infectados trouxe uma contínua instabilidade biopsicossocial.

Destaca-se ainda que, dentre os diversos profissionais de saúde que exerceram papel fundamental no combate à pandemia, a profissão da enfermagem ganhou visibilidade em sua atuação na linha de frente no cuidado aos pacientes acometidos pela Covid-19 (Navarro & Oliveira, 2023).

A vivência destes profissionais quanto à incerteza do porvir vem sendo destacada na literatura, nos convocando a pensar em como estes profissionais imaginam sua vida, seu futuro profissional. Em um universo (pós) pandêmico no qual o vírus se transforma, as demandas para estes profissionais são continuamente adversas. Diante disto nos perguntamos: estarão eles interessados em manter seu vínculo profissional com a enfermagem? Que transformações farão em suas rotinas de vida e de trabalho? Como eles imaginam seu futuro profissional? No presente estudo faz-se uma análise parcial dos dados de pesquisa realizada pela primeira autora em investigação de mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva da Universidade Federal de Pernambuco, Brasil (Vasconcelos, 2023). Aqui se tem como objetivo refletir como profissionais da linha de frente de um hospital filantrópico de referência para Covid-19 da cidade do Recife - Pernambuco, antecipam seu futuro profissional considerando o pós-pandemia.

## **2. Imaginação, pandemia e trabalho: uma investigação em destaque**

### **2.1. A imaginação**

O estudo da imaginação tem tido receptividade desde a filosofia (Cornejo, 2017) e existem diversidades teóricas que discutem este processo cognitivo, em diferentes áreas como a psicologia, as neurociências, o direito, a educação, entre outros (a este respeito, por exemplo, Agnati et al., 2013; Batista, et al. 2022; Gordon, 2022; Moutinho et al., 2020). Para esta pesquisa adotamos a abordagem teórica proposta por Tania Zittoun e colaboradores (Zittoun, 2016; Zittoun, 2018; Zittoun, 2020; Zittoun & Cerchia, 2013; Zittoun e Gillespie, 2016; Zittoun & Valsiner, 2016; Gfeller & Zittoun, 2021), que, a partir de Vygotsky (1930/2004; 1930/2006), trazem uma abordagem histórico-cultural do processo imaginativo. Nestes estudos, a imaginação é compreendida como uma expansão da experiência que integra experiências do presente, passado e futuro (Zittoun & Cerchia, 2013).

Zittoun e Gillespie (2016) conceituam o imaginar como um loop, que inicia com um distanciamento do aqui-e- agora e, na irreversibilidade do tempo, volta a um ponto descolado do original. Assim, o loop é também compreendido como uma espiral, se desenvolve explorando experiências alternativas livres de limites lógicos e se finaliza com o retorno à realidade (Figura 1).



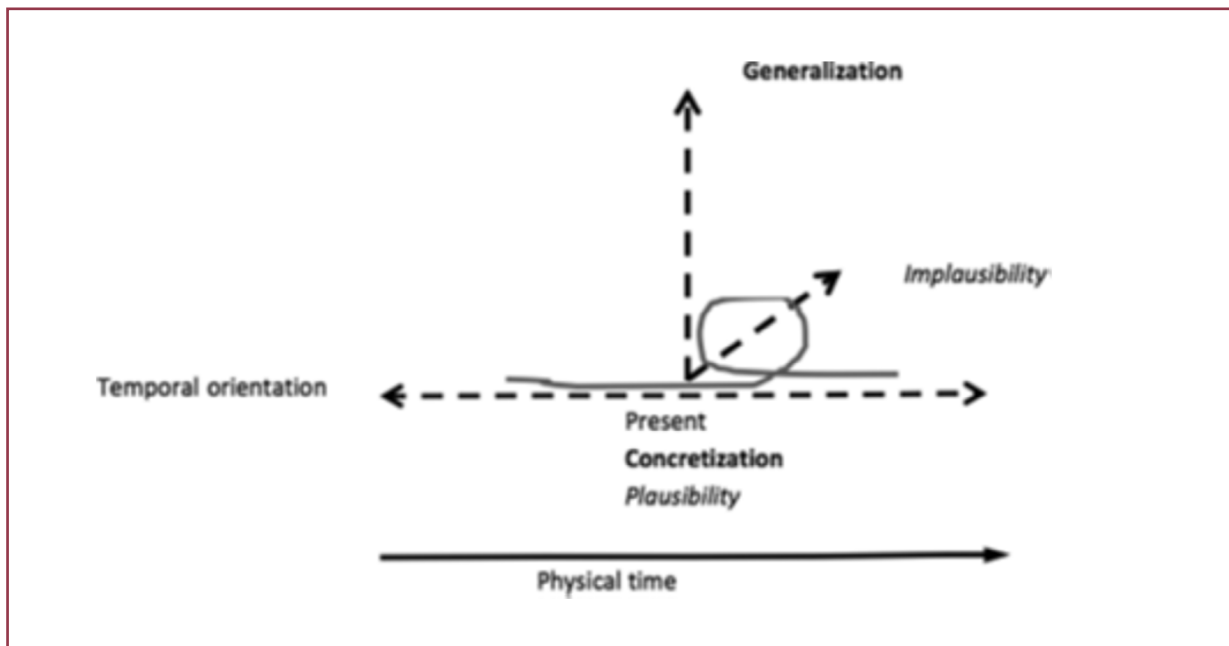


Figura 1 - Ilustração em gráfico do Loop imaginativo.

Fonte: Zittoun, T. (2018).

Este loop imaginativo é descrito por Zittoun e Gillespie (2016), sendo constituído de 3 dimensões, a saber: temporalidade; generalidade; e im/plausabilidade.

A temporalidade diz respeito à desconexão da realidade circunscrita ao tempo linear e causal. Assim, ao imaginar, o sujeito pode explorar o passado, o futuro e tempos hipotéticos, como imaginar o mundo se os dinossauros não tivessem sido extintos. Já a generalidade se refere ao desenrolar da imaginação que transita entre a concretude do aqui-e-agora, com ações operacionais, e experiências mais gerais, por exemplo, imaginar como alcançar a paz mundial ou imaginar como abrir a varanda para iluminar a sala.

A im/plausibilidade, por sua vez, é relacionada à aproximação ou afastamento do que poderia ser possível, considerando a realidade. Desse modo, como se transita na dimensão da im/plausibilidade está diretamente relacionada às possibilidades reais, com seus limites materiais, sociais e simbólicos; por exemplo, imaginar se o dia irá amanhecer chuvoso ou imaginar como seria viajar para Marte.

Posteriormente, Gfeller e Zittoun (2021) propõem uma quarta dimensão, a qual nomeia corporeidade. A corporeidade é a dimensão da imaginação que considera que o corpo pode ser engajado com maior ou menor intensidade na imaginação, mas que o imaginar é ato indissociável da corporeidade. A exemplo disso, pode-se imaginar o adoecimento do próprio corpo; como também pode-se imaginar movimentos e executá-los, assim como atletas de lutas.

O que alimenta e simultaneamente limita o loop é o meio cultural, as experiências passadas, imagens, memórias, percepções presentes, dentre outros aspectos que constroem esse vitral imaginativo, como recursos culturais simbólicos (filmes, livros, músicas), representações sociais, ideias, valores e normas compartilhadas, bem como relações interpessoais e ambientes diversos (Zittoun & Gillespie, 2016; Hawlina, Pedersen & Zittoun, 2020).

## **2.2. A pandemia como ruptura**

Como mencionado, as rupturas na trajetória de vida podem iniciar a imaginação (Zittoun, 2020) e, nesse sentido, é possível afirmar que a disseminação da Covid-19 ocasionou cenário de ruptura em todo o mundo (Walsh, 2020). Afunilando para o panorama brasileiro, o contexto pandêmico trouxe à tona uma crise do sistema de saúde. O país teve uma das piores curvas epidemiológicas em todo o mundo, tendo altos números de casos confirmados e óbitos ao longo dos anos de 2020 a 2022 (Vieira et al., 2022).

De acordo com Poz (2021), a pandemia evidenciou a importância do sistema de saúde brasileiro; contudo, também trouxe à tona suas vulnerabilidades e escassez de recursos humanos e materiais. Campos e Canabrava (2021) destacam que:

A estrutura assistencial hospitalar brasileira historicamente insuficiente, geograficamente mal distribuída, irregularmente integrada aos sistemas locais e regionais, com indicadores de desempenho contestáveis, além de severamente desgastada pelo subfinanciamento crônico, vê-se então diante da impactante demanda por um grande número de leitos hospitalares (gerais e de Unidades de Terapia Intensiva) para o cuidado às vítimas do coronavírus, sobretudo as mais graves. (p.146)

Desse modo, o sistema de saúde foi sobrecarregado e os profissionais de saúde foram convocados a assumir a linha de frente lidando com o paradoxo de seguir se arriscando, mas isolados da sociedade de forma geral (Wash, 2020). Estes profissionais vêm enfrentando jornadas de trabalho intensas, permeadas de mortes e adoecimentos (Barros Silva et al., 2022; Carvalho et al., 2022).

Dentre os diversos profissionais de saúde que atuaram no enfrentamento à pandemia, a enfermagem ganhou visibilidade em sua atuação na linha de frente no cuidado aos pacientes acometidos pela Covid-19 (Navarro & Oliveira, 2023). A área da enfermagem possui mais da metade dos profissionais de saúde que atuam no Brasil, e está diretamente entrelaçada ao SUS em suas conquistas e em seus desafios. Enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem estão presentes em todos os municípios brasileiros, em todas as estruturas do sistema de saúde. Assim, é uma profissão essencial no âmbito das profissões de saúde (Silva & Machado, 2019).

Navarro e Oliveira (2023) destacam que a enfermagem é pautada em uma dimensão técnico-científico do processo de cuidar, bem como em uma prática social condicionada ao seu contexto de atuação em que é sustentáculo dos serviços de saúde. Por muito tempo, contudo, os conhecimentos da área de enfermagem estiveram relacionados ao ato de servir e de cuidar como um ato de caridade e qualquer mulher poderia ser considerada apta a exercer essa função. Este percurso histórico contribuiu para muitos dos preconceitos, estigmas e estereótipos que permeiam a enfermagem até a atualidade, carregando o baixo status social que têm as profissões que são socialmente associadas ao gênero feminino. Antes mesmo do cenário pandêmico, a enfermagem já era caracterizada como uma categoria profissional socialmente desvalorizada, com baixos salários associados a rotinas e jornadas de trabalho exaustivas.

Tais questões foram potencializadas durante a pandemia (Navarro & Oliveira, 2023) em que houve número expressivo de afastamentos e mortes pela Covid-19 nesta categoria profissional (Machado et al., 2023). Inicialmente elevados ao lugar de heróis do povo no imaginário social (Vereza, 2020), os trabalhadores da saúde passaram a estar mais vulneráveis ao sofrimento psíquico, lidando com a solidão de uma intensificada carga de trabalho e estresse, e integrando os grupos de risco para o desenvolvimento de problemas de saúde mental a curto e a longo prazo (Li et al., 2020; Zhou et al., 2020; Fiorillo & Gorwood, 2020).

Nesse contexto, imaginar o que pode acontecer no futuro pode auxiliar na construção de planos e decisões (Weisberg, 2014) e também em mudanças sociais e culturais (Zittoun, 2018). A imaginação é crucial para almejar e construir um futuro melhor para estes profissionais de saúde (Hess, 2021).

Destaca-se que, como dito anteriormente, o ambiente cultural e social, tanto alimenta quanto delimita o desenrolar da imaginação. Nesse sentido, não podemos deixar de abordar sobre alguns dos aspectos contextuais que atravessam os profissionais de saúde e que envolvem a compreensão do trabalho, aqui entendida sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho e sobre a qual serão feitas algumas considerações na seção seguinte.

### **2.3. Psicodinâmica do trabalho e imaginação: primeiras considerações**

Serão apresentados aqui alguns pontos da teoria da psicodinâmica do trabalho, sem se pretender uma revisão exaustiva do tema, para um esboço de reflexões entre psicologia, trabalho e imaginação. Nesta seção, será feito um diálogo com a psicodinâmica do trabalho, destacando-se os pontos de possíveis interseções com os estudos cognitivos da imaginação.

A psicodinâmica do trabalho é uma disciplina clínica de descrição e conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental, bem como também uma disciplina teórica que

relaciona os resultados da pesquisa clínica em uma teoria do sujeito que dialogue com a psicanálise e a teoria social (Dejours, 2012). Tem sua maior referência em Cristophe Dejours, médico francês e psicanalista, e estuda as relações entre trabalho, saúde e vida, articulando sofrimento e saúde no trabalho (Lancman & Uchida, 2003).

Existem diversas concepções, modelos teóricos e bases epistemológicas que norteiam estudos sobre trabalho e em uma variedade de ciências como a sociologia, a economia, a ergonomia, a psicologia etc. (Dejours, 2012). Para a psicodinâmica:

O trabalho é o que implica, de uma perspectiva humana, o fato de trabalhar: os gestos, os saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações, é o poder de sentir, de pensar, de inventar, etc. [...] é o 'trabalhar', ou seja, um modo específico de engajamento da personalidade para enfrentar uma tarefa definida por constrangimentos (materiais e sociais). (Dejours, 2012, p. 24)

Assim, o trabalho não é apenas aquilo que se evidencia na conduta visível, mas também o significado que o sujeito acredita que sua conduta carrega (Lancman & Uchida, 2003). Dejours (2012) postula a diferença entre o trabalho prescrito, designado por normas e procedimentos, e o trabalho real, que é o que acontece na realidade concreta da situação, na experiência social, temporal. É nos fracassos do trabalho prescrito diante da realidade, que surge a inteligência prática do sujeito, inventiva para superar o que falhou e criar o trabalho real (Dejours, 1993/2004). Nesse sentido, Dejours (2012) ressalta que:

Trabalhar é vencer, preencher o hiato entre o prescrito e o efetivo. Ora, o que se deve colocar em ação para vencer este hiato **não pode ser previsto de antemão**. O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o efetivo deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. (p. 25, grifo nosso)

Nesse caso, é necessário recorrer a uma inteligência singular, inventiva e criativa, pois é a busca de uma resposta desconhecida (Dejours, 2022). Aqui, identificamos uma interseção entre os estudos da imaginação e a psicodinâmica do trabalho. Se entre o trabalho prescrito e o efetivo existe um hiato imprevisível que demanda ao sujeito inventar o caminho a ser percorrido, é possível enxergar abertura para apontar a imaginação como parte fundamental desse processo de criação. Afinal, como dito anteriormente, as rupturas vivenciadas pelo sujeito, ao se deparar com caminhos inesperados provocam o início de um *loop* imaginativo (Zittoun, 2012). Assim, propomos que o fracasso do trabalho prescrito e a demanda de invenção do caminho para transpor o hiato entre o prescrito e o efetivo pode disparar a imaginação que contribuirá na criação desse trajeto, à medida em que o sujeito passa a cogitar livremente possibilidades (Ricoeur, 1978; Zittoun e Gillespie, 2016), ou em outras palavras, a imaginar a execução da atividade que culminará no trabalho efetivo.

Dejours (2022, p. 16) pontua: “trabalhar, aqui, é continuar indefinidamente a buscar, a recomeçar e sobretudo, a encontrar uma solução. [...] às vezes, inventar uma solução possível.” Em particular e considerando a especificidade da presente investigação, citamos como exemplo a própria atuação dos profissionais de saúde durante a pandemia. Com a nova obrigatoriedade do uso constante de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) como medida de proteção, foi provocado certo distanciamento entre profissionais e pacientes pela privação do contato físico direto, bem como gerou-se dificuldades para os pacientes reconhecerem cada profissional. Em meio a este contexto, foram noticiadas ações de trabalhadores da saúde que criaram estratégias inovadoras, como a de carregar papéis com suas fotos e nomes coladas à roupa de proteção, para facilitar o vínculo com os pacientes (Hospital São José, 2020). Neste sentido, tem-se a imaginação gerando desfechos criativos e transpondo o hiato entre o trabalho prescrito (realizar aplicação técnica clínica para tratamento dos pacientes) para o real (cuidado humanizado, para além da técnica).

A discrepância entre o prescrito e o efetivo nunca é definitivamente eliminada no trabalho, pois sempre aparecem imprevistos. Daí, o real do trabalho se deixa conhecer sob a forma do fracasso: tentar fazer algo que não funciona ou não sai como o esperado. Tal experiência é desagradável, dolorosa e se experimenta afetivamente, em um corpo que sofre (Dejours, 2022). Aqui, temos outra convergência encontrada que diz respeito à dimensão imaginativa da corporeidade e o protagonismo do corpo no ato de trabalhar. Para Dejours (2012), o trabalho não se reduz a uma experiência puramente intelectual, tendo em vista que se inicia através de um sofrimento, experienciado pelo corpo particular, uma corporeidade singular:

O corpo como um todo, e não apenas o cérebro, é o fundamento da inteligência e da habilidade no trabalho. O trabalho revela que é justamente no corpo que reside a inteligência do mundo e é em seu corpo que o sujeito investe no mundo para torná-lo seu, para habitá-lo (Dejours, 2012, p. 27).

É importante destacar que Dejours (2012) não está se referindo ao corpo como descrito na biologia. Antes, é o corpo no qual se habita, que se experimenta afetivamente e que se relaciona com outros; é um corpo subjetivo constituído a partir do corpo biológico. Com base nessas elaborações, ele descreve o conceito de corporeidade que se refere ao sujeito sendo habitado pelo sofrimento (encontro corpóreo-afetivo com as resistências ao prescrito) do trabalhar.

Ressaltamos a confluência desse entendimento que intersecciona o estudo da imaginação e a psicodinâmica. Gfeller e Zittoun (2021) trazem o entrelace entre as atividades corporificadas e a imaginação, ao falarem que imaginar é um ato indissociável do corpo e que tem a corporeidade como uma dimensão constitutiva. Além disso, Zittoun (2020) evidencia que a dinâmica do *loop* imaginativo é uma experiência corporificada

que consegue transcender as distâncias físicas e socioculturais. Desse modo, tanto o imaginar como o trabalhar têm a corporeidade como dimensão constituinte.

Tais conceitos e interseções se evidenciam à medida que propomos uma pesquisa que se debruce sobre os processos imaginativos de profissionais de saúde durante a pandemia. Dejours (2022) chega a destacar que, no ensino da medicina e no da enfermagem, ensina-se apenas o conhecimento aos estudantes, mas não se pode ensinar o trabalho propriamente dito. Em especial, a terapia intensiva é um ambiente de acontecimentos imprevistos diversos, como a falta de materiais, déficits nas escalas de funcionários, instabilidades clínicas inesperadas dos pacientes críticos, erros, panes elétricos etc., em suma, situações não abarcadas no trabalho prescrito que convocam a imaginação na criação de novos caminhos, gerando o trabalho real (Campos & David, 2011).

Assim, esse estudo se propôs a investigar como enfermeiras da linha de frente expandem sua experiência por meio dos processos imaginativos em relação ao seu futuro.

## 2.4. Método

O estudo do qual derivou a presente investigação se caracterizou como qualitativo e idiográfico. Participaram desta investigação duas enfermeiras que atuaram em Unidades de Tratamento Intensivo (UTIs) para pacientes com diagnóstico de Covid-19: Ana, 29 anos, enfermeira-chefe, e Florence, 35 anos, técnica de enfermagem (nomes fictícios). Foram realizados, com cada participante, três encontros individuais on-line, sendo utilizados um questionário sociodemográfico, entrevistas semiestruturadas e um instrumento chamado Cápsula do Tempo, invólucro de itens/mensagens para ser resgatado em um momento no futuro (Jarvis, 2015).

A análise de dados foi feita à luz da abordagem sociocultural da imaginação, sendo utilizadas como categorias analíticas: generalidade, temporalidade, im/plausibilidade e corporeidade, derivadas das dimensões propostas por Zittoun e Cerchia (2013), Zittoun e Gillespie (2016) e Gfeller e Zittoun (2021) como explicativas do ato de imaginar.

## 2.5. Principais achados

Os *loops* imaginativos das participantes foram organizados em episódios imaginativos. Cada episódio imaginativo foi delimitado a partir do funcionamento do próprio *loop*, ou seja, tendo seu início demarcado quando identificado o desacoplamento do aqui-e-agora, seguindo na trajetória entre as dimensões imaginativas, e tendo seu final definido com a identificação do retorno para o aqui-e-agora. Foram destacados para análise excertos de episódios que tiveram seus conteúdos voltados aspectos de suas profissões e projeções de futuro profissional.

Inicialmente, Florence imaginou-se finalizando seu curso de pós-graduação e estabeleceu metas profissionais as quais gostaria de cumprir, como apresentado no trecho abaixo:

Primeiro, terminar a minha pós-graduação. O tempo estimado vai ser em 07/07/2023.' ... Isso porque eu vou fazer on-line, e a duração média é de 6 meses... é de 6 meses a 1 ano. Eu tenho até 1 ano pra terminar, mas eu pretendo terminar em 6 meses, vai depender de como eu vou estudar. [...]. Mas em 07/07/2023 eu pretendo ter concluído. E o segundo... que é uma meta mais... eu acho que um pouco mais difícil, que vai ser pra alcançar é... 'Estar fazendo parte da equipe da emergência do trauma do Hospital \*\*\*, Sendo ele remunerado ou não.'. eu pretendo estar lá até 01/08/2023'. Até essa data eu quero estar lá. Fazendo parte dessa equipe. Essa equipe... porque, foi lá onde eu comecei a minha experiência como técnica de enfermagem. Eu acho que vai ser uma oportunidade, eu acho que eles vão... vai ser mais fácil tentar um estágio... praticamente um estágio não remunerado. Só pra poder obter experiência. E se eles quiserem me dar oportunidade pra eu entrar e fazer parte do extra, que nem eu fazia como técnica... aí quem sabe se eles vão querer me abraçar, pra me remunerar. (Florence)

Seu *loop* imaginativo foi alimentado por suas experiências, ideias e desejos acerca de seu desenvolvimento na carreira. Como desfecho, tem-se o próprio planejamento traçado para os próximos meses. As dimensões imaginativas identificadas foram destacadas no quadro 1, sendo relacionadas aos trechos correspondentes.

<b>Dimensões</b>	<b>Trechos</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Temporalidade</b>	“O tempo estimado vai ser em 07/07/2023” “... eu pretendo estar lá até 01/08/2023”	Desacoplamento direcionado ao tempo futuro.
<b>Generalidade</b>	“Terminar a minha pós-graduação.” “Estar fazendo parte da equipe da emergência do trauma do Hospital ***”	Situação com alto nível de especificidade.
<b>Im/plausibilidade</b>	“Eu tenho até 1 ano pra terminar, mas eu pretendo terminar em 6 meses.” “Vai ser mais fácil tentar um estágio... [...]. E se eles quiserem dar oportunidade [...]. Aí quem sabe se eles vão querer me abraçar, pra me remunerar.”	Situação com alto grau de plausibilidade, considerando a realidade primordial da participante.
<b>Corporeidade</b>	“Até essa data eu quero estar lá”	Florence mobiliza seu corpo na imaginação, o situando no hospital em que deseja trabalhar.

Quadro 1 - Dimensões imaginativas no *loop* de Florence

Ana, por sua vez, trouxe suas expectativas para o seu futuro profissional alimentado por seus desejos e gostos pessoais, culminando em uma reflexão de abertura para ampliar suas experiências e conhecimentos:

No meu futuro, espero ter crescido bastante profissionalmente, em conhecimento, que a cada dia é conhecimento a mais da área mesmo. Eu gosto muito da área militar. Acho que uma questão mais também salarial, pra ter uma qualidade de vida. Mas na minha área, na área de UTI ainda. UTI é uma paixão já. Depois da pandemia... eu até gostei mais da área. Acho que não me vejo em outro local a não ser UTI. Mas, se for pra buscar outros ares sem ser, a gente também vai. (Ana)

Ana segue planejando investir e crescer em sua carreira, embora reconheça a baixa qualidade de vida associada a sua profissão. Assim, mesmo com esta ressalva, continua tendo esperança por melhorias em sua área e mantém o desejo de contribuir para seu campo de trabalho e na construção de sua identidade, assim como argumentou Dejours (1993/2004) e que tem sido firmada enquanto intensivista, como no trecho sublinhado: “acho que não me vejo em outro local a não ser UTI”. No quadro 2 estão detalhadas as dimensões e os trechos correspondentes.

<b>Dimensões</b>	<b>Trechos</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Temporalidade</b>	“No meu futuro...”	Desacoplamento direcionado ao tempo futuro.
<b>Generalidade</b>	“Espero ter crescido bastante profissionalmente, em conhecimento.”	Ana imagina com certo grau de abstração.
<b>Im/plausibilidade</b>	“Acho que não me vejo em outro local a não ser UTI. Mas, se for pra buscar outros ares sem ser, a gente também vai.”	Situação com alta plausibilidade, considerando a realidade primordial.
<b>Corporeidade</b>	“Acho que não me vejo em outro local a não ser UTI.”	Compreendemos a corporeidade presente em seu corpo que ocupa o local de trabalho da UTI e que Ana tem dificuldades de imaginar ocupando outro local.

Quadro 2 - Dimensões imaginativas no *loop* de Ana



Ao projetar sobre o futuro, Ana também destaca que houve uma decepção com a remuneração recebida como profissional pois acredita que isto reflete a falta de reconhecimento. Contudo, a participante também se desloca para um tempo hipotético e reforça que sua identificação com a profissão se manteria:

Assim, a única decepção mesmo foi questão é... financeiramente. Porque a gente se doa bastante, trabalha bastante, e muitas vezes a gente não é reconhecido. É só essa questão mesmo. Mas, assim, sou muito satisfeita com minha profissão, gosto. Então, não me arrependo de nada. Se fosse pra fazer enfermagem, faria de novo. Porque eu acho que, tipo assim, soma, né... a enfermagem ajuda o médico, o fisioterapeuta... um ajuda o outro, porque a gente é uma equipe multi. Então, tem que ter, né. Tem que ter o psicólogo... se a gente fosse... “ah, vou fazer medicina”, se só tivesse médico, como é que ia ser? Então você [pesquisadora-psicóloga] cuida daqui [apontando para o coração], que interfere aqui [apontando para a cabeça], eu cuido, tenho o cuidado com o paciente, né, de conforto, o médico de acordo com a doença... então, a gente... é um ciclo. Então não me arrependo não. De ter feito não. Faria de novo. (Ana)

A partir da fala de Ana, destaca-se o que foi afirmado por Dejours (1993/2004), que indica que o prazer está no encontro do trabalho e no reconhecimento da contribuição do sujeito. Tal prazer é fundamental para a saúde plena do indivíduo, pois insere a relação do trabalho como mediadora da construção da identidade e da realização de si mesmo. Desse modo, embora mencione a baixa remuneração e a falta de reconhecimento, Ana enfatiza a certeza de sua escolha quanto a profissão o que aponta para este processo de prazer no trabalho vivenciado por Ana. O quadro 3 apresenta as dimensões do episódio de Ana e os trechos destacados.

<b>Dimensões</b>	<b>Trechos</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Temporalidade</b>	“Se fosse...”	Desacoplamento para um tempo hipotético.
<b>Generalidade</b>	“Se fosse pra fazer enfermagem, faria de novo.”	Ana imagina situação específica.
<b>Im/plausibilidade</b>	“Então, tem que ter, né. Tem que ter o psicólogo... se a gente fosse... “ah, vou fazer medicina”, se só tivesse médico, como é que ia ser?”	Situação imaginada com alta plausibilidade.
<b>Corporeidade</b>	“A gente se doa bastante, trabalha bastante”  “Eu cuido, tenho o cuidado com o paciente”	A corporeidade se evidencia no trabalho através do corpo do profissional e voltado ao corpo do paciente.

Quadro 3 - Dimensões imaginativas no *loop* de Ana

De semelhante modo, Florence também pontuou a desvalorização da sua profissão:

Sempre é o que o povo mais comenta e sente né, a desvalorização do trabalho em si. A enfermagem passa 24h com o paciente... o paciente ele fica sem, por um período de tempo, sem médico, sem fisioterapeuta, sem nutricionista, sem os demais profissionais... ele passa tempo sem os demais profissionais... mas, ele não pode passar nem um minuto fora da assistência da enfermagem. A enfermagem é 24h com o paciente. E daí, por essa questão integral de tempo, eu imaginava que teria um certo respeito, mas eu percebi que ao invés de ter respeito, uma certa valorização, eu percebi que realmente não temos... a dificuldade foi essa. Mas também tem coisa boa... tem a flexibilidade... quando você é um bom profissional, você tem uma vasta opção de emprego, assim, nosso campo é muito amplo, né. As oportunidades, elas são bem maiores do que outra profissão, assim, que a pessoa escolhe. Eu acho que a área de enfermagem é bem ampla hoje em dia. E daí uma escala de 24h, são muitos profissionais que tem que ter contratado. Isso gera mais vagas e mais oportunidade. Daí eu gostei. Pelo fato da gente não ter que ficar muito preocupada em ficar muito tempo desempregada. (Florence)

No excerto acima, Florence aponta uma característica da enfermagem, que é a maior força de trabalho de saúde no Brasil, e que são os profissionais que passam 24 horas por dia, ininterruptas, acompanhando os pacientes (Navarro & Oliveira, 2022; Almeida et al., 2022). Desse modo, a frustração do não reconhecimento parece se intensificar. Oliveira e colaboradores (2022) reforçam a existência da queixa acerca da falta de reconhecimento para as enfermeiras.

A crença na importância da enfermagem foi justamente o que levou Florence a imaginar que a profissão poderia ser mais valorizada. Além disso, também alimenta seu *loop* com a concepção de que existem diversas oportunidades de trabalho, o que leva a uma sensação de segurança quanto a não se encontrar desempregada por longos períodos. No quadro 4 encontram-se os trechos destacados junto às dimensões imaginativas.

<b>Dimensões</b>	<b>Trechos</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Temporalidade</b>	“Eu imaginava que teria...” “A área de enfermagem é bem ampla hoje em dia...”	Desacoplamento para um tempo hipotético e, posteriormente, no tempo presente.
<b>Generalidade</b>	“Ao invés de ter respeito, uma certa valorização, eu percebi que realmente não temos...” “A área de enfermagem é bem ampla hoje em dia”	Florence imagina sobre situações abstratas.
<b>Im/plausibilidade</b>	“[A] gente não ter que ficar muito preocupada em ficar muito tempo desempregada.”	Situação imaginada com alta plausibilidade.
<b>Corporeidade</b>	“A enfermagem é 24h com o paciente”	Corpo vigilante indispensável no trabalho.

Quadro 4 - Dimensões imaginativas no *loop* de Florence

Por fim, as participantes também discorreram sobre momentos de satisfação no trabalho. Para ambas, a satisfação esteve diretamente vinculada ao reconhecimento: seja pela contribuição ao paciente, seja pelos pares. Ana trouxe que a sua satisfação advém do reconhecimento da contribuição do seu trabalho nos resultados percebidos na melhora clínica do paciente. Ao descrever sobre, exemplificou com situação concreta e, a partir daí, entrou em um *loop* hipotético com base em suas concepções de bem-estar:

Tenho satisfação quando a gente vê que a gente fez de tudo pro paciente e o paciente tá saindo bem. O familiar sai agradecido. Como... como sexta-feira, quando a gente teve aquele paciente do leito 10, que saiu de alta... mesmo com um prognóstico não tão legal, mas, assim, a gente deu mais tempo de ele curtir com a família, de ele ficar junto, então essa é a satisfação da gente. É fazer a diferença em trazer o bem-estar pra família e pra quem a gente tá cuidando. (Ana)

O quadro 5 aponta para as dimensões e os trechos destacados do *loop* acima.

<b>Dimensões</b>	<b>Trechos</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Temporalidade</b>	“Como sexta-feira...” “A gente deu mais tempo de ele curtir...”	Desacoplamento para um tempo hipotético e para o tempo presente.
<b>Generalidade</b>	“Teve aquele paciente do leito 10, que saiu de alta... mesmo com um prognóstico não tão legal, mas, assim, a gente deu mais tempo de ele curtir com a família, de ele ficar junto, então essa é a satisfação da gente...”	Ana imagina sobre uma situação concreta.
<b>Im/plausibilidade</b>	“Teve aquele paciente do leito 10, que saiu de alta... mesmo com um prognóstico não tão legal, mas, assim, a gente deu mais tempo de ele curtir com a família, de ele ficar junto, então essa é a satisfação da gente.”	No mesmo trecho anterior, identifica-se alta plausibilidade na situação imaginada.
<b>Corporeidade</b>	“O paciente tá saindo bem”	A corporeidade neste episódio é voltada ao paciente que está “bem”, com o corpo recuperado.

Quadro 5 - Dimensões imaginativas no *loop* de Ana

Florence destacou um outro aspecto da satisfação, que foi especialmente o reconhecimento advindo de colegas do trabalho e do paciente:

Ah, quando eu sou reconhecida, assim... quando eu faço algo que a pessoa... eu digo a pessoa tanto como a colega de trabalho, que tem a mesma profissão que eu, quanto a enfermeira do setor, quanto o paciente... quando eles são proporcionados por algo que eu faço... que eu me sinto satisfeita quando eu sinto que tô ajudando, quando tenho um feedback bom: “Oh, Florence, muito obrigada”, quando a gente é reconhecida por aquilo que faz... (Florence).

No quadro 6 encontram-se as dimensões e os trechos destacados.

Dimensões	Trechos	Detalhamento
<b>Temporalidade</b>	“Quando eu sou reconhecida...”	Desacoplamento para um tempo hipotético.
<b>Generalidade</b>	“Quando eu faço algo que a pessoa... eu digo a pessoa tanto como a colega de trabalho, que tem a mesma profissão que eu, quanto a enfermeira do setor, quanto o paciente... quando eles são proporcionados por algo que eu faço... que eu me sinto satisfeita quando eu sinto que tô ajudando”	Florence imagina com certo grau de abstração.
<b>Im/plausibilidade</b>	“Quando tenho um feedback bom: “Oh, Florence, muito obrigada”, quando a gente é reconhecida por aquilo que faz...”	Situação de alta plausibilidade.
<b>Corporeidade</b>	“Você fazer, fazer, fazer, fazer”	O fazer que é realizado através do corpo.

Quadro 6 - Dimensões imaginativas no *loop* de Florence

Dejours (2012) destaca que o trabalhador, ao oferecer uma contribuição, almeja uma retribuição. Tal retribuição inclui o salário, mas não se limite ao aspecto material; espera-se também uma retribuição simbólica que, de acordo com Dejours, “toma uma forma extremamente precisa: o **reconhecimento**” (2012, p. 39, grifo do autor). O autor segue afirmando que esse reconhecimento tanto tem o sentido de gratidão, como de reconhecimento da realidade da contribuição do indivíduo que trabalha, sobre a qualidade do seu trabalho.

Vemos que tal reconhecimento teve papel fundamental em suas projeções de futuro profissional, conferindo sentido à atuação das participantes e instigando-as a persistir em um crescimento de carreira.

### 3. Considerações Finais

Os dados foram analisados à luz do referencial teórico sociocultural desenvolvido por Tania Zittoun e colaboradores, segundo o qual a imaginação é proposta como uma

expansão da experiência e constituída por 4 dimensões: generalidade, temporalidade, im/plausibilidade e corporeidade. Também foram feitas articulações com a teoria da psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours.

Quanto às dimensões do processo imaginativo, estas foram identificadas e detalhadas em cada episódio, com destaque para os desafios acerca da saúde no trabalho. Foram destacados os resultados da análise de *loop* imaginativos que se tratam exclusivamente de projeções para o futuro profissional. A este respeito vimos que Ana e Florence construíram seus futuros transitando entre as dimensões imaginativas: na dimensão da temporalidade, houve predominância do tempo futuro; na dimensão da generalidade, houve equilíbrio e alternância entre a abstração e a concretude; na dimensão da im/plausibilidade, houve maior tendência a situações plausíveis; e na dimensão da corporeidade, o corpo foi identificado em seu sentido de corporeização e na finitude do corpo.

Ambas trazem decepções com a profissão, especialmente a falta de reconhecimento, porém abordaram o desejo de continuar investindo e crescendo em suas carreiras como enfermeiras. As particularidades de cada participante diferentes experiências de atuação repercutiram em suas vivências imaginativas de modos distintos.

A imaginação também exerceu papel nas suas identidades profissionais, bem como no planejamento de permanência na profissão para as participantes. Neste sentido, trouxeram a experiência de pandemia em seus aprendizados e anteciparam seu futuro imaginando-se fortalecidas e preparadas pelo que vivenciaram para enfrentar os novos desafios que as aguardam.

Compreendemos que esta pesquisa articula o estudo de processos imaginativos para a construção de um passado-presente-futuro e oportuniza significar, como destacado, saúde, trabalho e identidade profissional. No desenvolvimento desta pesquisa, as participantes tiveram espaço para falar de suas vivências, dores, pensamentos, reflexões e projeções acerca da experiência de serem profissionais de enfermagem atuantes na pandemia. Em determinado momento ao longo das entrevistas, sinalizaram que aquela estava sendo a primeira vez em que estavam sendo escutadas acerca do tema. E, embora tenham arriscado suas vidas no exercício de suas profissões, abordaram sobre a falta de reconhecimento e valorização de seus trabalhos.

Nesse sentido, Dejours (1993/2004) indica que o prazer está no encontro do trabalho e no reconhecimento da contribuição do sujeito. Tal prazer é fundamental para a saúde plena do indivíduo, pois insere a relação do trabalho como mediadora da construção da identidade e da realização de si mesmo. O trabalho mobiliza o sujeito por inteiro (Dejours, 2012), de modo que as participantes deste estudo têm seus processos cognitivos imaginativos, de saúde e de qualidade de vida permeados por aspectos vivenciados em seus trabalhos e constroem suas projeções de futuro pautadas na esperança de maior reconhecimento social.

Como afirma Dejours (2012, p. 40): “o reconhecimento [no trabalho] pode transformar o sofrimento em prazer”. Assim, finalizamos estas considerações destacando a urgência de políticas públicas e marcos legais que propiciem o reconhecimento social, político e institucional para a área de enfermagem, sendo concretizado legalmente o piso salarial da categoria, a obrigatoriedade de condições ambientais de trabalho dignas e de qualidade, e a regulamentação de jornadas de trabalho. Esperamos que este estudo possa ter contribuído ao lançar visibilidade ao universo simbólico imaginativo de enfermeiras, que pode auxiliar para a manutenção e transformação de aspectos relativos ao seu ambiente de trabalho e proporcionar benefícios para esta categoria de extremo valor social.

## REFERENCIAS

- Agnati, L. F., Guidolin, D., Battistin, L., Pagnoni, G., & Fuxe, K. (2013). The neurobiology of imagination: possible role of interaction-dominant dynamics and default mode network. *Frontiers in psychology*, 296.
- Almeida, D. B., Silva Santana, L., Oliveira, M. T. C. S., dos Santos, N. V. C., de Almeida, I. F. B., & dos Santos, C. M. (2022). Construção Científica Da Atuação Das Enfermeiras Em Pandemias: Revisão Integrativa. *Revista Baiana de Enfermagem*, 36.
- Avelar, F. G. D., Emmerick, I. C. M., Muzy, J., & Campos, M. R. (2021). Complicações da Covid-19: desdobramentos para o Sistema Único de Saúde. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 31.
- Barros Silva, M. E. W., dos Santos, T. A., da Silva, V. M., de Siqueira, J. A., Ribeiro, Y. B., Silva, B. L. S., ... & Soares, L. L. (2022). Impactos na saúde mental dos profissionais de saúde atuantes na linha de frente a pandemia do COVID-19. *Research, Society and Development*, 11(3), e18011326491-e18011326491.
- Campos, F. C. C. D., & Canabrava, C. M. (2021). O Brasil na UTI: atenção hospitalar em tempos de pandemia. *Saúde em Debate*, 44, 146-160.
- Campos, J. F., & David, H. S. L. (2011). Avaliação do contexto de trabalho em terapia intensiva sob o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45, 363-368.
- Carvalho, A. S., Matias, B. D. F., da Costa Araújo, B., Teodoro, F. P., Silva, G. F. S. A., Silva, J. A. D., Santos, L. G. F., Soares, G. F. G. (2022). A prevalência e o impacto dos casos de Síndrome de Burnout entre os profissionais de saúde durante a pandemia da Covid-19: uma revisão de literatura. *Brazilian Journal of Health Review*, 5(2), 5198-5206.

- Chen, Q., Liang, M., Li, Y., Guo, J., Fei, D., Wang, L., ... & Zhang, Z. (2020). Mental health care for medical staff in China during the COVID-19 outbreak. *The Lancet Psychiatry*, 7(4), e15-e16.
- Cornejo, C. (2017). From fantasy to imagination. In B. Wagoner, I. G. de Luna, & S. H. Awad (Eds.), *The psychology of imagination: History, theory and new research horizons* (pp. 3-44). Information Age Publishing.
- Dejours, C. (2004). Inteligência Prática e sabedoria prática: duas dimensões esquecidas. In Lancman S, Sznelwar LI (Orgs.), *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 277-299). Fiocruz/Paralelo [Publicação original em 1993 em *Education Permanente* 116: 49-70].
- Dejours, C. (2012). Subjetividade, trabalho e ação: uma visão de conjunto. In C. Dejours, *Trabalho vivo: trabalho e emancipação tomo II* (pp. 23-44). Paralelo 15.
- Dejours, C. (2022). *Trabalho vivo, v. 1: Sexualidade e trabalho*. Editora Blucher.
- Fiorillo, A., & Gorwood, P. (2020). The consequences of the COVID-19 pandemic on mental health and implications for clinical practice. *European Psychiatry*, 63(1), 1-4.
- Gfeller, F., & Zittoun, T. (2021). The Embodied Dimension of Imagination. Expanding the Loop Model. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 55, 73-88.
- Gordon, R. (2022). *The Performance of Law: Everyday Lawyering at the Intersection of Advocacy and Imagination*. New York: Routledge.
- Hawlina, H., Pedersen, O. C., & Zittoun, T. (2020). Imagination and social movements. *Current opinion in psychology*, 35, 31-35.
- Hess, J. (2021). Musicking a different possible future: the role of music in imagination. *Music Education Research*, 23(2), 270-285.
- Hospital São José. (2020). *Com uma rotina difícil de trabalho, criatividade faz a diferença no enfrentamento ao Coronavírus*. <https://www.hsjose.com.br/noticias/ver/uma-rotina-dificil-trabalho-criatividade-faz-diferenc-no-enfrentamento-ao-coronavirus-631>
- Internacional de Serviços Públicos (2022). Relatório Especial: Profissionais da Saúde e a Covid-19 no Brasil em dados e gráficos. Lagom Data: Estúdio de Inteligência de Dados. Disponível em: [https://pop-umbrella.s3.amazonaws.com/uploads/a8783437-7df0-408d-b8bf-f05113b32402\\_Profissionais\\_de\\_sa\\_de\\_na\\_pandemia\\_4\\_.pdf](https://pop-umbrella.s3.amazonaws.com/uploads/a8783437-7df0-408d-b8bf-f05113b32402_Profissionais_de_sa_de_na_pandemia_4_.pdf)
- Jarvis, W. E. (2015). *Time capsules: A cultural history*. McFarland.

- Kang, L., Li, Y., Hu, S., Chen, M., Yang, C., Yang, B. X., ... & Liu, Z. (2020). The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus. *The Lancet Psychiatry*, 7(3), e14.
- Lancman, S., & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 79-90.
- Li, W., Yang, Y., Liu, Z. H., Zhao, Y. J., Zhang, Q., Zhang, L., ... & Xiang, Y. T. (2020). Progression of mental health services during the COVID-19 outbreak in China. *International journal of biological sciences*, 16(10), 1732-1738.
- Machado, M. H., Teixeira, E. G., Freire, N. P., Pereira, E. J., & Minayo, M. C. D. S. (2023). Óbitos de médicos e da equipe de enfermagem por COVID-19 no Brasil: uma abordagem sociológica. *Ciência & Saúde Coletiva*, 28, 405-419.
- Moutinho, K.; Carvalho, J. F.; Breckenfeld, T. F. de M. & Batista, G. M. (2020). Caixa de Surpresas: instrumento para pesquisa e intervenção em Psicologia da Saúde. In: *Livro de Atas do 13o Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*, Covilhã, pp. 333-341. Disponível em: [http://wordpress.ubi.pt/13cnps/wp-content/uploads/sites/38/2020/02/13CongNacSaude-c\\_.pdf](http://wordpress.ubi.pt/13cnps/wp-content/uploads/sites/38/2020/02/13CongNacSaude-c_.pdf)
- Ministério da Saúde (2023). Painel Coronavírus. <https://covid.saude.gov.br/>
- Navarro, F., & Oliveira, R. N. G. D. (2022). A representação das enfermeiras na mídia antes e durante a pandemia da covid-19 no Brasil. *Enferm. foco (Brasília)*, 1-8.
- Navarro, F., & Oliveira, R. N. G. D. (2023). Gênero e o trabalho da enfermagem em narrativas de experiências vividas na pandemia de Covid-19. *Educação, Cultura e Comunicação*, 14(27).
- Oliveira, A. C. D. C., Cunha Kersten, M. A., Rebello, R., Pereira, S. A., & Raitz, T. R. (2022). Os sentidos do trabalho para enfermeiras no cotidiano da profissão. *Nursing (São Paulo)*, 25(285), 7120-7133.
- Poz, M. R. D. (2021). Dois anos de pandemia: um balanço. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 31, e310400.
- Ricoeur, P. (1978). Imagination in Discourse and in Action. In *The human being in action* (pp. 3-22). Springer, Dordrecht.
- Rocha, M. S. P. D. M. (2014). Imaginar, calcular, ressignificar: Articulações entre imaginação e cognição em práticas pedagógicas. *Revista de Educação PUC-Campinas*, 19(3), 227-237.



- Silva, M. C. N. D., & Machado, M. H. (2019). Sistema de Saúde e Trabalho: desafios para a Enfermagem no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 07-13.
- Sousa, C. R. B., Ribeiro, M. B., & de Sousa, P. M. L. S. (2022). Impacto físico e mental em profissionais de enfermagem frente à Covid-19. *Scire Salutis*, 12(1).
- Vasconcelos, A. dos S. (2023) “A Covid tá bem, a gente é que não tá”: Enfermeiras intensivistas da linha de frente em um hospital de referência para Covid-19 na cidade do Recife revisitando o passado e antecipando o futuro. Dissertação (Mestrado em Psicologia Cognitiva). Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Vereza, S. C. (2020). A metáfora na linha de frente: Mapeamentos de guerra na conceptualização da pandemia de covid-19. *Estudos Linguísticos e Literários*, (69), 52-89.
- Vieira, J., Anido, I., & Calife, K. (2022). Mulheres profissionais da saúde e as repercussões da pandemia da Covid-19: é mais difícil para elas?. *Saúde em Debate*, 46, 47-62.
- Vygotsky, L. S. (2004). Imagination and creativity in childhood. *Journal of Russian and East European Psychology*, 42(1), 7-97 [Original publication 1930 in *Soviet Psychology* 28(1): 84- 96].
- Vygotsky, L.S. (2006). La imaginación y el arte en la infancia. Ensayo psicológico. Madrid: Ediciones Akal. [Original publication in 1930].
- Walsh, F. (2020). Loss and resilience in the time of COVID- 19: Meaning making, hope, and transcendence. *Family process*, 59(3), 898-911.
- Weisberg, D. S. (2014). The Development of Imaginative Cognition<sup>1</sup>. *Royal Institute of Philosophy Supplements*, 75, 85-103.
- Zhou, X., Snoswell, C. L., Harding, L. E., Bambling, M., Edirippulige, S., Bai, X., & Smith, A. C. (2020). The role of telehealth in reducing the mental health burden from COVID-19. *Telemedicine and e-Health*, 26(4), 377-379.
- Zittoun, T. (2012). Life-Course: A socio-cultural perspective. In: *The Oxford Handbook of Culture and Psychology* (pp. 513-535). Oxford University Press.
- Zittoun, T. (2016). Studying higher mental functions: The example of imagination. In *Psychology as the Science of Human Being* (pp. 129-147). Springer, Cham.

- Zittoun, T. (2018). Symbolic Resources and Imagination in the Dynamics of Life. In: *The Cambridge Handbook of Sociocultural Psychology* (pp. 178-204). Cambridge University Press.
- Zittoun, T. (2020). Imagination in people and societies on the move: A sociocultural psychology perspective. *Culture & Psychology, 26*(4), 654-675.
- Zittoun, T., & Cerchia, F. (2013). Imagination as expansion of experience. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 47*(3), 305-324.
- Zittoun, T., & Gillespie, A. (2016). Imagination: Creating alternatives in everyday life. In *The Palgrave handbook of creativity and culture research* (pp. 225-242). Palgrave Macmillan, London.
- Zittoun, T., & Valsiner, J. (2016). Imagining the past and remembering the future: How the unreal defines the real. In: *Making of the future: The trajectory equifinality approach in cultural psychology* (pp. 3-19). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

# TRABALHO E ADOECIMENTO: O CASO DOS ENTREGADORES DE DELIVERY

**Ana Patrícia Dias Sales**

ana.patricia.sales@ufrn.br

Universidad Federal de Río Grande del Norte, Brasil

**Francisco José Lima Sales**

francisco.sales@ufersa.edu.br

Universidad Federal de Río Grande del Norte, Brasil

**Gabriel Nunes Morais**

gabriel.nunes.063@ufrn.edu.br

Universidad Federal de Río Grande del Norte, Brasil

## 1. Introdução

O século XXI se configura com novidades quando pensamos o mundo do labor e os seus nexos: mercado de trabalho, as relações de trabalho, as modalidades de trabalho, as condições de trabalho e o trabalhador. Há uma nova processualidade se materializando, decorrente de um conjunto de mudanças que se originam com a reestruturação econômica dos anos de 1970.

No centro dessas metamorfoses, assiste-se à revolução técnico-informacional-digital, que segue alterando a base técnica do capital e, por sua vez, transformando a sociabilidade do trabalho. Não custa lembrar que distintas tecnologias marcaram todas as revoluções precedentes à Quarta Revolução Industrial, também nominada de indústria 4.0, e rebateram fortemente no mundo do trabalho.

Nesse contexto, surgem novos modelos de negócios que tomam a “internet das coisas” como uma das suas principais tecnologias, com destaque para as empresas-plataforma. As plataformas comerciais se ampliam no mundo todo e se encontram em diversas áreas dos serviços, a exemplo de viagens, hospedagem, entregas, entretenimento, saúde, educação, etc., fomentando, conforme Slee (2017), modelos de negócios por demanda.

Esse padrão de negócios imprime nova forma de gerir e controlar o trabalho. O controle do trabalho já não se centra mais na gerência, isto é, na figura de um chefe, sujeito indispensável no modelo de trabalho fabril, mas, localiza-se nas “nuvens” e em complexas

tecnologias do mundo digital, comumente conhecidas como algoritmos (Sales et al, 2022).

Na prática, essas plataformas de prestação de serviços comerciais se valem da desregulamentação do emprego formal, do elevado desemprego e da ampliação dos subempregos, convertendo-se em reduzidas oportunidades que a força de trabalho, jovem, adulta e idosa, com elevada ou pouca escolaridade, que experienciam situações de desocupação e desalento, consegue obter renda.

É nesse contexto que se situa este estudo. Ele é desdobramento de um projeto em andamento intitulado os “Nexos da uberização: análises a partir dos trabalhadores”, que se desenvolve com a força de trabalho que presta serviços para diversas plataformas de delivery, como o Ifood, Uber Eats, Rappi, Beer, Delivery, entre outras

O objetivo é analisar às condições laborais dos entregadores de delivery e a correlação com o adoecimento. Parte-se do pressuposto que o nível de vulnerabilidade a que esses profissionais estão expostos no cotidiano trabalho, bem como as relações interpessoais que envolvem os estabelecimentos comerciais e os consumidores, provocam ansiedade e adoecimento entre eles.

A pesquisa que está em curso teve início no ano de 2021 e tem como recorte geográfico a cidade do Natal, estado do Rio Grande do Norte, localizado no nordeste do Brasil. Dados primários resultante da realização de 49 entrevistas semiestruturadas, subsidiam a investigação, além de fontes secundárias referenciadas em autores como: Abílio (2020), Han (2017), Schwab (2016), Slee (2017), entre outros.

## **2. As plataformas de delivery e as condições de trabalho**

O mercado de trabalho desde o advento da reestruturação do capital dos anos de 1970, tem se tornado cada vez mais complexo, flexível e fragmentado. Uma nova morfologia laboral se construiu, assim como um conjunto de ocupações flexíveis foram criadas, a saber: o trabalho intermitente, o trabalho terceirizado, o home-office, o remoto, o pejetizado<sup>1</sup> e o plataformizado.

Dentre essa pluralidade de ocupações, o trabalho plataformizado se destaca, juntamente com o desenvolvimento das complexas tecnologias caracterizadoras da Indústria 4.0, como a “internet das coisas”, a robótica, a inteligência artificial, entre outras. Esse tipo de trabalho, como aponta Slee (2017), incorpora modelos de negócios por demanda,

---

1 A pejetização caracteriza o ato de uma empresa realizar a contratação de uma pessoa para trabalhar como PJ (pessoa jurídica) para a prestação de serviços.

interligando prestadores de serviços e consumidores do mundo todo, além de provocar a digitalização do mundo físico.

Com alcance mundial e elevado estágio de desenvolvimento, as plataformas, ancoradas em um conjunto de outros processos, tais como: a globalização econômica, a financeirização e o neoliberalismo, fomentaram um comércio amplo e sem fronteiras. Com efeito, convulsionaram o mundo do labor, colocando em movimento, de acordo com Abílio (2020), uma nova forma de organização, controle e gerenciamento do trabalho.

Entendida como “infraestruturas digitais”, essas empresas tecnológicas possibilitam a comunicação entre grupos e corporações. Além disso, funcionam como meios de interação e de trabalho. Trata-se de um empreendimento que se vale de informações organizadas, processadas e tratadas por meio de algoritmos. Esses são parte integrante do tipo de gerenciamento concernente às plataformas (Srniczek, 2017).

A gestão algorítmica é rápida e eficiente: monitora as avaliações de trabalhadores e usuários, coleta dados privilegiados deles e os codifica em tempo real para fins de objetivos traçados. É um processo que envolve, segundo Woodcock (2020, p.31), “tentativas de supervisionar, controlar, motivar e disciplinar os trabalhadores”. No caso, não é demais lembrar que a categoria profissional que mais cresce no mundo todo é a dos entregadores, sujeitos do trabalho que é completamente monitorado pela gestão algorítmica.

Nesse sentido, as plataformas colocam em evidência novas “alternativas de sobrevivência” que irrompem no âmbito global com total ausência ou com reduzidos direitos trabalhistas, mais precário e arriscado. E o trabalhador, assume-se como prestador de serviços, aparecendo mais pauperizado, mais explorado, totalmente vulnerável e distanciado do trabalho regular.

Especificamente no Brasil, as plataformas encontraram uma conjuntura favorável à sua instalação, todavia, adversa “ao vendedor da força de trabalho”. No país, além de um cenário de crises política, econômica, social e sanitária, um conjunto de reformas dos governos liberais em direção à “modernização do trabalho”, contribuíram para consolidá-las. Destacam-se a aprovação da Terceirização ampla, geral e irrestrita (Lei 13.429, de 2017) e a Reforma Trabalhista do Governo de Michel Temer (Lei 13.467, de 2017), que completou seis anos, significando uma verdadeira ofensiva do capital contra trabalho.

Com as reformas, institucionalizaram-se a precarização do trabalho, fragilizaram-se sindicatos, criaram-se outras modalidades de vínculos flexíveis, transformaram-se pessoas físicas em jurídica, alteraram-se leis de proteção do labor e eliminaram-se direitos da classe trabalhadora, o que contribuiu para que as empresas da “era digital”, como as plataformas de delivery, favorecessem a ampliação da informalidade e uma maior exploração da força de trabalho, quando se prevalecem da desregulamentação do trabalho.

Essas empresas tecnológicas se distanciam cada vez mais das tipologias de empresas clássicas que, em geral, estabeleciam com o trabalhador, de acordo com Vasapollo (2005), um contrato formal de trabalho, caracterizado pelo longo prazo, assegurado por uma rede social protetiva, com direito às férias, à sindicalização e à aposentadoria. Ademais, o trabalhador perspectivava eventualmente uma carreira, possuía um espaço físico para desenvolver suas atividades, tinha limitada a jornada de trabalho semanal, um chefe físico e um salário mensal.

O declínio desse tipo de trabalho, contou com as reformas que atingiram o Direito do Trabalho. Elas acabaram por oferecer ao capital respaldo jurídico capaz de legalizar e ampliar as precárias formas de contratação. Essas “alternativas de sobrevivência”, revigoram-se no contexto da *Gig Economy*, constituindo-se numa realidade que atinge tanto os países desenvolvidos quanto aqueles em processo de desenvolvimento.

A rigor, essas alternativas de sobrevivência, conforme Nassar (1991), vão na mira dos princípios norteadores da disciplina jurídica ou são uma tentativa de escapar à incidência deles. Coadunada com o fenômeno da “plataformização”, alcança distintos setores da economia, sobretudo, a área de serviços, e vai se contrastando com a ideia tradicional de emprego que se esboçava pela contratação de um trabalhador em tempo completo, dispondo de benefícios previdenciários, em caso de acidentes, doença e velhice.

Óbvio que no Brasil o crescimento dos “bicos”<sup>2</sup> se acentua ainda mais nesse contexto de solapamento do emprego regular. Isto porque eles são parte do desenvolvimento do mercado de trabalho do país. Aqui, o trabalho moderno e regular se ampliaram *pari passu* ao setor informal e as “alternativas de sobrevivência”. Logo, os arranjos de emprego, nunca significaram exceção, existindo conjugada às formas regulares de trabalho, advinda com a adoção da organização capitalista no país.

Encontrando-se em plena fase de expansão, como bem apontam as estatísticas dos níveis de emprego, as “alternativas de sobrevivência”, sendo o trabalho dos entregadores de delivery expressão visível dessa realidade, contribuem demasiadamente para a devastação do trabalho regular, a insegurança da renda e a precarização da vida deles. Essa situação coloca em xeque novas problematizações acerca do emprego, sobretudo, a qualidade dele.

Os indicadores capazes de aferir a qualidade do emprego, como o tipo de vínculo, da jornada de trabalho e da renda, são relevantes para se reconhecer a degradação das ocupações, bem como a redução da influência normativa do Direito do Trabalho. Interessante destacar que a precarização das condições de trabalho no país, “passou a ocupar um lugar central e estratégico nas políticas de gestão das empresas e nas políticas estatais de (des)regulamentação do mercado de trabalho” (Thébaud-Mony, Druck, 2007, p.58)

---

2 Empregos temporários ou *free lance*

O desmonte do trabalho regular, somado ao da seguridade social (assistência social, previdência, saúde), desnudaram mais a desigualdade no Brasil e adensaram as condições de vida dos trabalhadores. Isto porque se trata de empregos precarizados com alcance na esfera da família, o que provoca pauperismo do vendedor da força de trabalho e restrições a uma rede de acessos. Com isso, os trabalhadores são colocados na inconveniência da interinidade do emprego e na insegurança da renda.

Com a promessa de renda acima dos salários médios pagos aos trabalhadores formais e a retórica de que o trabalhador pode ser “empresário de si mesmo”, as plataformas, como as de delivery, arregimentam, por meio de uma adesão cadastral, inúmeros trabalhadores, para que fiquem à sua disposição e realizem a atividade de entrega de alimentos, medicações, compras, bebidas, etc., a consumidores que demandam por esse tipo de serviço. Eles são milhões distribuídos num espaço transnacional, libertos de fronteiras e desprovidos de seguridade social (Sales et al, 2022).

Aqui se remete, especificamente, ao universo de 49 prestadores de serviços de distintas plataformas delivery, quais seja: o Ifood, Uber-eats, Rappi, Beer, Delivery, entre outras, declarados, predominantemente, do gênero masculino, sendo a maioria, ou seja, 26 deles, intercalando a faixa etária entre jovens-jovens e jovens adultos (18 a 29 anos), com escolarização variando entre ensino superior completo, ensino médio completo e incompleto e ensino fundamental incompleto. Faz-se mister destacar que do universo dos 49 entrevistados, 32 têm ensino médio completo e 8 possuem graduação completa.

Esses trabalhadores, além de sucumbirem a um trabalho precarizado, sem proteção social, desenvolvem uma atividade que os expõe à condição de vulnerabilidade diante do tráfego urbano e os submete a relações “humilhantes” com os estabelecimentos comerciais e os consumidores.

### **3. A vida sob tensão: o trabalho dos motoboys e bike boys**

Como é sabido, o mercado de trabalho vem se configurando cada vez mais flexível e desregulamentado e essa tendência se reforça com o fenômeno da “plataformização”. Com as plataformas, o salário foi transformado em um custo variável, seu controle passou a ser gerido por complexos algoritmos, o chefe se escondeu nas nuvens, o trabalhador ficou mais individualizado e à deriva da proteção social. Com isso, foi se edificando o sujeito do desempenho ou, segundo Han (2017, p.29), “o senhor soberano de si mesmo” que tende a acreditar que está “submisso a si mesmo”

O trabalhador logo se transformou em um “parceiro” da prestação de serviços. Especificamente os “parceiros-entregador”, que atendem as empresas de delivery, assumiram um trabalho completamente desregulamentado e precário, com jornadas diárias

abusivas, em média entre oito e treze horas, alguns, inclusive, até os 7 dias por semana, como é o caso da realidade analisada.

O trabalho desses profissionais acontece nas ruas e nas avenidas, locais em que tudo pode acontecer. Nas ruas, eles se aglomeram em pontos estratégicos da cidade sempre “à espera de um chamado e disposto a dar partida em uma moto ou em uma bicicleta, enfrentando sol torrencial, chuvas, tráfego intenso, além de outras intempéries para conseguir renda” (Sales et al., 2022, p.181).

Nessa trama da prestação de serviços, os profissionais de entrega aparecem como sujeito móvel de uma rede, que numa dimensão mais restrita, envolve outros atores, como: a plataforma, o consumidor e o estabelecimento comercial. Todavia, o nível de interação entre esses parceiros nem sempre se processa de forma operacional e harmônica. Isso fica evidente quando o entregador se reporta às situações de retirada de pedidos nos estabelecimentos comerciais. Para ele,

É humilhante, na maioria das vezes, desrespeitosa. O restaurante demora a passar o produto, ficamos muito tempo esperando. Há muito arrumadinho, têm entregadores que passa por baixo uma grana para ser atendido rápido, eu sei disso porque eu já fiz isso. Muitos restaurantes não deixam a gente entrar para retirar o pedido, é uma frescura danada, ficamos do lado de fora, na rua. O motoboy está jogado na rua, como se fosse um mendigo. (Motoboy, 2021)

O relato acima é sugestivo do quão ofensivo é a relação entre os entregadores e os restaurantes. Óbvio que esse tipo de trato para com o motoboy, não se aplica a totalidade dos estabelecimentos “parceiros”. Entretanto, ainda que haja exceções, esse comportamento é corriqueiro, representando a queixa da maioria dos entrevistados. Afinal de contas, o entregador não é um cliente, e talvez, por essa razão, “não possa desfrutar de um espaço de espera dentro do restaurante. O seu acesso se limita à porta dos fundos, o que retrata não somente uma situação de humilhação, como também de constrangimento” (Sales et al., 2022, p.512).

Outras situações de indiferença para com os entregadores também se processam junto aos consumidores (clientes). Para lembrar o relato lúcido de um motoboy, faz-se mister lembrar que “quem paga o salário do entregador é o consumidor, pois sem pedidos não há entrega (...), mas têm clientes que fazem os motoboys de palhaço, humilha, demora para pegar o produto” (Motoboy, 2021).

Essas situações de desprezo, constrangimentos e humilhações são banalizadas nessa rede de subcontratação indireta que envolve motoboys, consumidores e estabelecimentos comerciais. Contudo, essa realidade poderia ser amenizada se os aplicativos tivessem uma política funcional de atendimento e suporte técnico a esses profissionais. Como mencionou o motoboy, o suporte até existe, mas é inoperante frente às demandas



do dia a dia desses trabalhadores. Quando é acionado, demora para dar retorno, pois “Eu já esperei 30 minutos, é muito tempo para alguém que está na rua, precisando de ajuda” (Motoboy, 2021).

Na verdade, o processo que faz triunfar o fenômeno das plataformas tecnológicas vai conformando um nível de “colaboração” no qual motoboys e bike boys ficam à deriva de tudo e subordinado indiretamente a todos os parceiros. Essa condição de trabalho, ainda se agrava quando eles se colocam no enfrentamento da violência urbana, traduzidas nos acidentes de trânsito e nos assaltos que ocorrem nas ruas e avenidas na cidade de Natal/RN. Tal realidade, fomenta o medo, provoca tensão e forja adoecimentos entre os profissionais de entrega.

Diga-se que raro foi o trabalhador, dentre o universo dos 49 entrevistados, que não tenha experienciado ao menos uma dessas formas de violência durante a atividade laboral. Aliás, eles têm a percepção de que

Trabalhar na rua é correr risco. Porque, como eu falei, risco de assalto, o risco de acidente, risco de qualquer coisa, qualquer coisa, a gente pode estar parado aqui, adoecer, acabar em uma cama de hospital. Infelizmente, trabalhar na rua é correr risco. (Motoboy R, 2022)

Nesse sentido, compreende-se que o risco é algo inerente ao trabalho dos entregadores. O perigo está nas vias públicas, local em que motoboys e bike boys rondam em uma jornada de trabalho extenuante para fazer renda. Para isso, encaram a desordem do trânsito caótico, a imprudência dos motoristas e a insegurança pública. Essa condição, no entanto, coloca-os em um contínuo estado de risco à vida, vulnerabilidade social e adoecimento.

Nessa perspectiva, eis o relato de um desses trabalhadores:

A gente arrisca a nossa vida 24 h e ninguém fala pela gente. Eu sofri um acidente quando retornava para casa após a última entrega do dia. Era mais ou menos meia noite na Avenida Roberto Freire, o sinal abriu para mim e quando avancei um carro atravessou o sinal e me pegou de lado. O carro fugiu e eu fiquei no chão muito machucado, sangrando e com dores. Eu perdi um rim, eu fiquei um ano me recuperando, parado sem trabalhar. Agora é que estou voltando a trabalhar. (Motoboy A, 2021)

Com o mesmo sentimento de vulnerabilidade, disse outro entregador:

O trabalho em cima de uma moto é sempre arriscado. Já bateram em mim quatro vezes e a culpa foi dos motoristas que bateram em mim. Uma delas foi grave e quebrou a moto toda. Eu tive a mão e pé fraturados e a minha perna rasgou feio.

Eu tenho uma cicatriz grande na coxa, passei um tempão imobilizado sem poder trabalhar. (Motoboy B, 2021)

É pertinente considerar que os acidentes envolvendo esses profissionais, variam entre fatais, graves e leves. A violência toma conta da rede viária das cidades e penalizam essa categoria. As regras para circulação dos distintos meios de transportes são pouco respeitadas, provocando acidentes de toda magnitude. Óbvio que nem todos os sinistros são provocados pelos motoristas de carros de médios e grandes portes, embora esses sejam os que mais tensionam o tráfego urbano.

Há casos em que os acidentes são provocados pelos motoboys que na disputa por um espaço livre, ou numa linguagem mais afeta a eles, pelo corredor livre nas avenidas, para chegar com mais rapidez ao destino da entrega, autorizam-se a pilotarem em alta velocidade, a realizarem ultrapassagens arriscadas e aventurarem-se na contramão. Nessas situações, que não são raras, as plataformas indiretamente têm certa parcela de contribuição, tendo em vista que praticam avaliações também pelo volume das entregas, implicando no score do motoboy.

Outro dilema que os motoboys se deparam nas ruas durante a atividade laboral, provocadoras de algumas psicopatologias, são os assaltos. É certo que essa problemática tem uma relação direta com a questão da segurança pública, constituindo-se não somente em um dos principais desafios do estado brasileiro, como também dessa categoria, que se faz amedrontada enquanto trabalha.

Diga-se que vítimas de violências, sejam de que natureza for, tendem a se impactar com o que sofreu. Com os entregadores não seria diferente, eles se sentem inseguros, amedrontados, tensos, estressados, desconfortáveis e traumatizados com as vivências de assaltos e ameaças de tiros que se banalizam nos centros urbanos, integrando-se a sua vivência na rotina do trabalho. Pois,

(...) assaltos acontecem toda semana. Domingo passado o cara me deu uma fechada em Lagoa Nova, fui reclamar com o cara, o cara puxou uma pistola para mim. Eu sai fora. Isso porque eu não o xinguei... Se eu falasse para ele que ele estava errado, ele poderia me matar porque ele me encarou e puxou uma arma... Eu consegui sair... (Motoboy f, 2022).

Óbvio que as experiências de cada um no que diz respeito às agressões sofridas é absorvida de modo muito particular por cada vítima. Há todo um contexto que reflete no modo como o entregador enfrenta a violência e ressignifica sua vivência nessa profissão. Para eles, ficar diante de um motorista “intolerante”, sob posse de uma arma de fogo, e ser ameaçado, é se deparar com a possibilidade de morte, é sentir a vida por um fio e ter maior noção do nível de vulnerabilidade que está submetido. Nesse caso,

desafiar o perigo das ruas, segundo o motoboy, ocorre por “(...) não se ter escolha nessa vida, é um sentimento de não se ter opção” (Motoboy, 2021).

Outras situações envolvendo armas de fogo acometem o dia a dia desses profissionais, a exemplo dos assaltos. Nas situações narradas pelos entregadores vítimas desses atos, disseram ter tido perdas de, ao menos, algum dos seus instrumentos de trabalho, a saber: motocicletas e celulares. Os contextos foram os mais díspares: um após a entrega do pedido ao cliente; o outro, na chegada para a entrega de um pedido; o terceiro, no semáforo; outros quando o motoboy se deslocava para casa.

Nos semáforos, quando tomam as avenidas para fazer entregas, os assaltos acontecem corriqueiramente com esses profissionais. Muitos deles já foram vítimas dessa brutalidade. Como mencionou um motoboy (2022), foi “parado no sinal que eu fui assaltado. O cara botou a arma e levou só o celular. Disse: ‘eu quero só o celular’” (Motoboy, 2022). Assim, o entregador encerrou o seu dia de trabalho, sem o meio tecnológico que lhe conecta as plataformas.

Ainda envolvendo assaltos com celulares disse um outro Motoboy:

O assalto foi indo para casa. Atravessei a ponte, era meia noite e meia mais ou menos. Eu fui avisar a comadre que tava chegando... O cara desceu lá do túnel... escalou a arma para mim e em frações de segundos, rodou a minha vida todinha [sic]. Minha família, minha filha que ia nascer, vi até o rosto dela nessa hora. Aí saí indignado, chegou lá na frente, eu chorei de raiva. (Motoboy S, 2022)

A composição da vida desse entregador é de alguém que trabalha na informalidade, como dito por ele “de alguém que não tem nada garantido”. Logo, não tem condições de comprar um celular, não tem “R\$500,00 conto”. A indignação do episódio não somente lhes arrancou lágrimas, como também fez sua vida rodar: pensou na família, na filha que ia nascer e na vulnerabilidade da sua vida.

As narrativas envolvendo assaltos com motoboys vão dos menos agressivos aos mais horrendos. A crueldade toma conta das vítimas dessa sociedade e isso fica latente no depoimento de um dos entregadores assaltados, que teve a sua moto queimada por ocasião do bloqueador antifurto ter disparado. Esse ato agressivo deixou a vítima completamente desorientada, como ele mesmo narrou: “eu não sei o que fazer, estou desesperado. Eu preciso da moto para trabalhar, mal acabei de pagar a moto, eles tocaram fogo na minha moto. Como vou sustentar a minha família, como vou trabalhar? [...]”. (Motoboy, 2021)

Eis o relato, carregado de emoções, de quem, ao ter que trabalhar, arrisca sua vida todos os dias nas ruas da capital do Rio Grande do Norte. Sentimentos como revolta, raiva, medo, ansiedade e depressão invadem a existência desses trabalhadores, que são

destituídos do vínculo formal de trabalho e, portanto, ficam à deriva da seguridade social e de tudo mais.

No caso, não é demais reconhecer que o cotidiano laboral dos entregadores de delivery é perigoso e adoecedor. Eles sofrem de estresse, depressão e medos: de perder a vida, de ser acidentado, de ser assaltado, entre outros. Como esse processo é encarado e resignificado por cada entregador, assume um modo muito particular, até porque envolve contextos deles com a realidade objetiva e com suas experiências subjetivas (Vigotski, 2008).

A profundidade da afetação que está imbricada no cotidiano desses trabalhadores é marcada por uma ininterrupta insegurança, tanto pelas condições laboral - dada a ausência de direitos trabalhistas, vínculos empregatícios e garantia de remuneração digna -, como pelo perigo ao qual está exposto cotidianamente - seja pelos riscos de acidente ou de ser vítima de um dos frequentes casos de violência urbana -. Estar submetido às inseguranças e inferiorização na hierarquia do processo produtivo, bem como risco, perigo e medo repetidamente, leva a um processo de assimilação deste sofrimento psicossocial para que seja possível a reprodução da própria subsistência.

Desta forma, em suas obras, Vigotski (2010) explicita por meio do conceito de vivência (*perijivanie*) como o sujeito não reflete o meio no qual está inserido, pois ele pensa e sente esse entorno a partir da lente daquilo que ele já vivenciou. Ou seja, o sujeito não é influenciado pelo meio, ele é, em si, a relação de captura e transformação que se dá no processo de significação que refrata esses estímulos a partir dessas experiências prévias da materialidade.

Sumariamente, a intelecção desses diversos estímulos ao qual o trabalhador está exposto são mediados por esse processo de transformação que estabelece como e o que esses estímulos irão representar em sua consciência (para fins didáticos, pode-se observar cada uma das experiências relatadas). “Cada palavra é um microcosmos da consciência humana” (Vigotski, 2008, p. 181), cada um dos relatos carrega um microcosmo de vivências carregadas de afetações únicas.

A palavra carrega consigo os sentidos - próprio das particularidades do transcurso afetivo-volitivo singular de uma determinada representação no transcurso intra subjetivo, ou seja, as diversas intencionalidades que uma palavra pode expressar - e significados - um aspecto mais generalista que cristaliza as diversas formas de representação de modo universalista que possibilita sua intelecção na camada inter subjetiva - para possibilitar a objetivação e ação sobre a materialidade.

Logo, os relatos dos entrevistados evidenciam neste trabalho contradições no processo de significação. São vivências marcadas por uma experiência dolorosa que é naturalizada - anestesiada pela conformação -. Identificar-se com esta categoria laboral, ou seja,

ser o “empreendedor de si” é também assumir como identidade a posição solitária do responsável pelo próprio sucesso e labuta, é tornar-se o próprio algoz por meio do autogerenciamento subordinado e tratar como residual ao processo produtivo – estabelecido como objetivo primordial da própria existência – todo um progressivo adoecimento implicado nesta vivência.

#### 4. Considerações finais

O estudo analisou as condições laborais dos entregadores de delivery e a correlação com o adoecimento, na cidade do Natal, estado do Rio Grande do Norte, localizado na região nordeste do Brasil. O recorte foi demarcar as condições de trabalho pelos quais estão expostos, o que os leva às condições de riscos, vulnerabilidade e adoecimento.

A rigor, o trabalho plataformizado cria novos padrões de remuneração, distribuição da jornada de trabalho e gerenciamento embasado nas novas tecnologia caracterizados da indústria 4.0, com destaque para a “internet das coisas” e a inteligência artificial. Essas dão vida à gestão algorítmica, rastreiam e controlam todos os passos dos bike boys e motoboys.

Esses sujeitos, como afirmam Sales et al. (2022):

(...) não são mais reconhecidos como trabalhadores, porque se tornaram parceiros na prestação de serviços. Eles não possuem mais contrato de trabalho, mas uma inscrição aprovada em uma empresa digital que lhes transferem todas as responsabilidades e custos; não desfrutam mais de um sistema de proteção social porque se tornaram “empresários de si mesmos”. Eles não têm mais chefes, contudo, vivem vinte e quatro horas sob controle e vigilância dos complexos e sofisticados algorítmicos. (p. 185)

Nesse tipo de ocupação, o entregador não somente se compõe no sujeito sem vínculo formal de trabalho, como se coloca em uma situação de subordinação entre a rede de “parceiros” envolvidos no serviço de uma entrega, quais sejam: plataforma, consumidor e estabelecimento comercial. Nessa relação, o profissional de entrega enfrenta situações de constrangimentos e humilhações.

Além desses inconvenientes, a violência urbana integra ao seu dia a dia de trabalho. Os sinistros no trânsito, bem como os assaltos com arma de fogo, expõem o perigo da profissão e o nível de vulnerabilidade da categoria. Como se pôde perceber, os motoboys se colocam no risco diário para conquistar renda: risco de vida, risco de sinistro e risco de assaltos.

Sabe-se que o número de acidentes envolvendo esses profissionais cresce exponencialmente em todo o país. No entanto, o que chama a atenção é a frequência dos acidentes e o descaso das instâncias reguladoras, sobretudo, das plataformas, diante dessa problemática. Aqui, não está se demarcando simples acidentes, mas sinistros que mutilam, que deixam os trabalhadores distanciados do labor, paralisados, amedrontados e adoecidos.

Inclusive, a depender da recorrência e da gravidade dessa questão, há a probabilidade de cooptação da personalidade e da capacidade volitiva do sujeito, uma transformação de sua autonomia em uma reatividade afetiva motivada pelo medo, pois este, associado ao adoecimento e à precarização são as únicas constantes em sua categoria laboral.

A tomada da projeção de futuro por uma ansiosa e compulsiva esquiva de riscos não apenas integra a problemática da ameaça - sistematicamente endêmica - constante à exclusão social, como uma produção em larga escala de processos autogeridos de desenvolvimento de psicopatologias e identificação com condições psicossociais adoecedoras. Reverberando tanto em um problema de saúde mental como de saúde pública, tendo em vista a escassez de médicos, a carência de leitos, tratamento pouco humanizado etc., para atender à demanda das ocorrências.

## REFERÊNCIAS

Abílio, L. C., Amorim, H., & Grohmann, R. (2021). Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: Conceitos, processos e formas. *Sociologias*, 23(57), 26-56.

Han, B.C. (2017). *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes

Nassar, R. de N. S. (1991). Flexibilização do direito do trabalho (Tese Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Thébaud-Mony, A., Druck, G. (2007). Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In: Druck, G., Franco, T. (Orgs.), *A perda da razão social do trabalho: Terceirização e precarização*. (1a ed.). Boitempo.

Sales, A. P. D., Sales, F. J. L., Sanson, C. (2022). As plataformas de delivery e a relação entre os “parceiros subcontratados”. *Revista Labor* 27(1), 501-519.

Sales A. P. D., Sales, F. J. L.; Silva, E. A. da; Donati, L. G. (2022). Violência urbana e vulnerabilidade social como parte do trabalho de entregadores por aplicativos. *Revista de Ciências Sociais Política & Trabalho*. 57(1), 172-186.

Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. Edipro.

Slee, T. (2017). *Uberização: a nova onda do trabalho precarizado*. Elefante.

Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Cambridge: Polity Press.

Vasapollo, L. (2005). *O trabalho atípico e a precariedade*. São Paulo, SP: Expressão Popular.

Vigotski, L. S. (2008). *Pensamento e linguagem*. (1a Ed.), Editora Martins Fontes.

Vigotski, L. S. (2010). Quarta aula: A questão do meio na pedologia. *Psicologia USP*, 21(4), 681-701.

Woodcock, J. (2020). O panóptico algoritmo da Deliverpoo: mensuração, precariedade e a ilusão do controle. In: Antunes, R. (Org.). *Uberização: trabalho digital e indústria 4.0*. (1a ed., pp. 23-45). Boitempo.

# ESCUCHA POLÍTICA DEL SUFRIMIENTO EN EL TRABAJO

**Lêda Gonçalves de Freitas**

ledagfr@gmail.com

Universidade Católica de Brasília

**Beatriz Amália Albarello**

beatrizamalia@gmail.com

Universidade Católica de Brasília

## 1. Introducción

La escucha política del sufrimiento en el trabajo realizada por investigadores del Laboratorio de Trabajo, Sufrimiento y Acción (Latrasa) de la Universidad Católica de Brasilia se propone provocar el pensar, sentir y actuar de los trabajadores con miras a aumentar su capacidad de resistencia en frente a las adversidades del mundo del trabajo contemporáneo. Así, buscamos comprender y confrontar el precario mundo del trabajo y construir modos de vida que superen la cultura del capital.

Con base en los presupuestos de la psicodinámica del trabajo, el Latrasa, a partir de 2017, inicia la escucha del sufrimiento en el trabajo y se propone, con el proyecto de investigación “Trabajo, Movilización Subjetiva”, construir un espacio colectivo de escucha calificada del sufrimiento en el trabajo, con el fin de potenciar la movilización subjetiva de los trabajadores de diferentes contextos de trabajo. Sin embargo, la práctica de escuchar el sufrimiento en contextos de trabajo cada vez más precario nos llevó a estudiar autores que pudieran ampliar nuestra capacidad de escucha y la producción colectiva de recrear el imaginario de los trabajadores, con miras a descolonizar el pensamiento y producir rupturas que generan otras formas de pensar, actuar y sentir el trabajo en la era del capitalismo neoliberal rentista.

La acción clínica a describir está inspirada en la clínica psicodinámica del trabajo de Dejours (2008), en las adaptaciones de Mendes y Araújo (2012), y también en la realidad de la clínica realizada en Latrasa, que nos instó a generar una escucha orientada a conjugar la comprensión del sufrimiento en las organizaciones del trabajo y, al mismo tiempo, posibilitar la construcción de formas de vida que suplan la cultura del capital. Por lo tanto, buscamos referenciar en autores que nos posibilitaron pensar la acción en el contexto de la escucha política del sufrimiento. Así, concepciones de los autores Spinoza (1677/2013), Karl Marx (2002; Marx & Engels, 2007), Foucault (1997), Spivak (2010), Hannah Arendt (2014) y Acosta (2016) proponen líneas de pensamientos que instigan



una práctica de escucha sobre la potencia del ser, la colectividad y la construcción del pensamiento poscolonial en el campo del mundo del trabajo en psicología.

La escucha del sufrimiento en el trabajo en el laboratorio de Latrasa implicó la construcción de un espacio público para que los sujetos que trabajan hablen, para que puedan pensar y sentir, colectivamente, en un contexto de cooperación, frente a las adversidades del trabajo en tiempos contemporáneos. El espacio colectivo buscó un pensar en conjunto sobre la vida en el trabajo, la construcción de afectos y la realización de lo impredecible y lo improbable, frente a una sociedad de urgencias, del descarte, del individualismo exacerbado que debilita la vida común e impone innumerables enfermedades psíquicas (Freitas, 2018).

En el proceso clínico, Dejours (2008) considera que cuando la elaboración/perlaboración ocurre en lo colectivo, se produce una elaboración común del sufrimiento proveniente de la organización del trabajo. Con esto, es posible romper con la alienación promovida por el contexto de trabajo, siendo el lenguaje un elemento estructurante para buscar soluciones y enfrentar el sufrimiento en el trabajo. Con estudios en psicoanálisis, Mendes y Araújo (2012) profundizan el pensamiento de elaboración y perlaboración de Dejours y entienden que el elaborar/perlaborar debe ser más que recordar los hechos que producen el sufrimiento en el trabajo; debe posibilitar también reescribir la historia del trabajo e indicar salidas.

Elaboración, perlaboración y acción conducen a la praxis, como enseñan Marx y Engels (2007), que no es una práctica, sino la acción que transforma, es decir, la acción política, la creación humana de la vida cotidiana. Arendt (2014) también es una referencia para entender que, a través de la praxis, en la acción, los sujetos históricos se unen en sus pluralidades y actúan colectivamente. Así, con esta visión de la praxis y de la acción, se organiza la escucha política para la acción común de las personas que trabajan con miras a desarrollar el pensar y actuar, tanto en el contexto de trabajo como en la construcción y compromiso de otros modos de vida.

En el Latrasa, frente a lo expuesto anteriormente, el elaborar/perlaborar considera las visiones de Dejours (2008) y Mendes y Araújo (2012), a saber: recordar, recordar y reescribir la historia del trabajo. Sin embargo, al enfatizar la acción, el proceso de escucha política provoca la acción de los participantes, con miras a actuar en la experiencia del trabajo, para multiplicar el pensar y la comprensión de la vida en su forma plural y colectiva (Arendt, 2014). De esta manera, la elaboración, perlaboración y acción se desarrollan para multiplicar los deseos y evitar que sean colonizados por la cultura del capitalismo; es decir, para que el pensamiento, la acción y los deseos puedan trascender las prácticas de vida capitalista neoliberal que inducen el establecimiento de subjetividades serviles en el mundo del trabajo.

Por tanto, hay una movilización subjetiva, pero dirigida hacia una acción común. De esta forma, la movilización subjetiva pasa a la acción, en el contexto de la escucha política, se materializa en la reconstrucción del imaginario dócil, conformista a un imaginario movilizad para reconocer el poder del ser. Así, potenciar el pensamiento de los trabajadores, dado el contexto de precariedad y expropiación de la subjetividad, permite elaborar el modo de vida surgido frente a la explotación del capital, y moviliza a los sujetos a reconocer y comprender su sufrimiento, identificar el sentido del trabajo en su existencia y movilizarnos frente a esta realidad de precariedad y lucha.

Con la circulación de la palabra, la construcción de vínculos afectivos y el intercambio de afectos, los trabajadores se sintieron acogidos, respetados y escuchados, compartiendo sus experiencias y diluyendo el sufrimiento causado por la organización del trabajo.

Dicho esto, la forma escuchar políticamente el sufrimiento en el ámbito de Latrasa se basó en entender y comprender las relaciones de subordinación y explotación del trabajo humano frente a una civilización devastada de valores, subjetividad y humanidad.

## 2. Método

Siguiendo el modelo metodológico de Dejours (2008), para la escucha clínica del sufrimiento del trabajo, se llevaron adelante los siguientes pasos en la realización de la investigación: a) pre-investigación, que consistió en analizar la demanda; b) elaboración y perlaboración de sentimientos surgidos de las experiencias subjetivas de los trabajadores; c) validación y/o refutación del memorial, que se realizó simultáneamente con la investigación al inicio de cada reunión; d) validación extendida desde la presentación del informe al colectivo.

Para que la escucha política del sufrimiento en el trabajo se materialice, tenemos las siguientes ideas: 1) El Buen Vivir en función de tejer modos de vida que hagan brotar una racionalidad anticapitalista, basada en principios de reciprocidad, socialidad, complementariedad y solidaridad entre toda la vida que habita el planeta; 2) la comprensión marxista de la praxis, que tiene que ver con la acción que transforma; por tanto, se trata de la acción política, invención humana del vivir en su contexto histórico; 3) la crítica de Spivak (2010) a una práctica científica que trata a los participantes de la investigación como subalternos silenciados, es decir, objetos de conocimiento; 4) la dimensión política planteada por Arendt (2014), que es la acción conjunta, la vida humana tramada de manera plural en el pensar y actuar colectivo. Por tanto, es acción política, preservación de la vida, construcción de la libertad; 5) la ética de los afectos de Spinoza (2013), en el sentido de construir un espacio de habla y escucha del sufrimiento en el trabajo que movilice el sentir, pensar y actuar de los sujetos trabajadores, con miras a perseverar en la esencia humana y movilizar los afectos de alegría, que producen ideas adecuadas y aumentan el poder del ser frente al mundo real del trabajo; 6) por último, Foucault (1997) y

Deleuze y Guattari (1995) nos inspiran a construir un espacio de escucha del sufrimiento en el trabajo que despeje el pensar y el actuar para producir otras formas de vida que vayan más allá de captar subjetividades en el contexto del mundo del trabajo actual.

### 3. Resultados

En el laboratorio Latrasa se realizó una escucha con docentes de escuelas primarias públicas del Distrito Federal, con la participación de cinco docentes, en su mayoría mujeres (80%), con edades entre 30 y 50 años, quienes viven un contexto laboral de fuerte presión marcada por la intensificación de las exigencias de la sociedad contemporánea, sin proporcionarles mejoras en las condiciones de trabajo, tales como remuneración compatible con el ejercicio de funciones, menor número de alumnos en las clases, reducción de la jornada laboral extensa que va más allá de la carga laboral contratada, entre otros. Además de tener que lidiar con los problemas disciplinarios de los estudiantes, se imponen nuevas exigencias y se invierte poco en la salud y calidad de vida laboral de estos profesionales.

Las reuniones -en total, nueve- se realizaron semanalmente. A partir de la Clínica del Trabajo fue posible comprender e identificar la organización del trabajo, las experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo de los docentes y las estrategias de mediación que utilizan para enfrentar el sufrimiento en el trabajo. La actividad que promueve mayor placer a los docentes es la que se da en el aula, en la que encuentran reconocimiento y que favorece la construcción de la identidad. Las experiencias de sufrimiento identificadas en los participantes son consistentes con el tipo de organización del trabajo; las quejas refieren principalmente a las exigencias burocráticas y la falta de libertad; los sentimientos percibidos y expresados por los docentes son de frustración, cansancio, agotamiento emocional, insatisfacción y tristeza.

En esta intervención realizada como una práctica clínica en el contexto de trabajo, los docentes se percataron de su comportamiento apático y pasivo frente a las experiencias de sufrimiento, y de la falta de reconocimiento profesional y valoración por parte de la dirección. En el proceso de hablar y escuchar, los participantes tomaron conciencia y comprendieron los mecanismos de afrontamiento utilizados para lidiar con su subjetividad, y con base en eso, se organizaron colectivamente para construir un grupo de reflexión y acción que promovió debates sobre el proceso de trabajo, la organización del trabajo, las relaciones socioprofesionales y las posibles estrategias de movilización colectiva.

En Latrasa, también se realizó una investigación con conductores de aplicaciones, cuyo objetivo fue examinar la movilización subjetiva en el trabajo de estos profesionales. Específicamente, buscamos describir la organización del trabajo, así como caracterizar el sufrimiento y las estrategias para enfrentar las adversidades que surgieron en ese

contexto. En plataformas como Uber, la organización del trabajo es desfavorable para los conductores, ya que no hay relaciones laborales, no hay comunidad, no se conocen los empleadores, el control se hace por algoritmos, la gestión del tiempo la organizan los trabajadores con el objetivo de tener ganancias adecuadas para sobrevivir, no hay apoyo para los seguros de automóvil, ni siquiera de vida; en definitiva, la organización del trabajo es precaria y flexible, lo que favorece a las empresas multinacionales (Oitavén *et al.* 2018).

Frente a un contexto de trabajo en que la explotación es más acentuada y la captación del sujeto es sutil, en este estudio sobre la movilización subjetiva de los conductores, se buscó acceder al saber hacer, a las mañas, a las transgresiones de los sujetos que trabajan en la dinámica del capitalismo de plataforma. A pesar de la producción de plusvalía en el metabolismo actual del capital, hay un trabajo vivo, hay una subjetividad frente a lo inesperado y las situaciones imprevistas de la organización del trabajo (Dejours, 2008; Freitas, 2018).

A pesar de la evidente explotación en este contexto del trabajo “uberizado”, en este estudio se comprende que existen aspectos subjetivos movilizados por los sujetos que trabajan, que aparentemente no son percibidos como sufrimiento, y cuyo afrontamiento se realiza mediante transgresiones, mecanismos de cooperación y de inteligencia práctica, entre otros. Para Dejours (2008) al trabajo vivo, o sea, a lo subjetivo en el mundo real, se accede mediante la escucha sensible, que potencializa el pensar, sentir y actuar frente a su trabajo. Hay una apropiación por parte del trabajador de su trabajo vivo, hay una movilización subjetiva. Así, la movilización subjetiva es un dispositivo de salud en el trabajo, como también lo es el sujeto puesto en acción; se trata del sujeto resignificando la organización del trabajo con sus contratiempos. Se observa también que el trabajo mediado por aplicaciones, sin relación laboral alguna, opera en la lógica del poder de la psicopolítica. Se conjetura en este estudio que los conductores utilizan la movilización subjetiva, con factores de la inteligencia práctica en forma de pequeñas transgresiones, para enfrentar el control algorítmico y las relaciones entre pares, y así mitigar la explotación de las empresas.

También se realizó una escucha política con trabajadores de empresas privadas, víctimas de acoso, sobrecarga y desgaste emocional en detrimento de la organización del trabajo. Participaron en el estudio 3 (tres) trabajadoras de empresas privadas, con edad entre 31 y 35 años, todas residentes en Brasilia, dos solteras y una casada. Fueron 6 (seis) sesiones con una duración promedio de 1 (una) hora. Cada sesión comenzó con la lectura de la síntesis realizada por el colectivo de investigación. De la síntesis surgieron los temas de las sesiones. En todas las sesiones se anunciaron los objetivos de la escucha, a saber: a) aumentar la capacidad de pensar, sentir y actuar sobre el trabajo y su organización; b) proporcionar un “espacio público de expresión” a través del cual se puedan expresar los sentimientos sobre el sufrimiento en el trabajo; c) construir, en lo

colectivo, formas de enfrentamiento del sufrimiento derivado del trabajo, con vistas a la comprensión del poder del ser.

En la escucha política del sufrimiento, el discurso del trabajador tiene como objetivo recordar los hechos de sufrimiento surgidos del trabajo, o sea, comunicar lo vivido con vistas a la reconstrucción de sentidos. Por tanto, es más que recordar, es reescribir tu historial laboral y señalar soluciones. Por lo tanto, la función del investigador que escucha es movilizar a los participantes de la clínica para traer sus discursos y nombrar lo que causa el sufrimiento, una escucha que hace circular la palabra y genera la aceptación de la existencia del sufrimiento. Se observó que la forma de escuchar el trabajo en el ámbito de Latrasa se basó en comprender y entender las relaciones de subordinación y explotación del trabajo humano frente a una civilización que arrasa con los valores, la subjetividad y la humanidad. En esta perspectiva, la escucha política que propone el laboratorio es política, porque se centra en la acción.

#### **4. Consideraciones finales**

Para el proceso de construcción de una escucha política del sufrimiento en el trabajo, en el ámbito de Latrasa, es importante la fundamentación del Buen Vivir por el enfoque de un hacer colectivo con espacios de libertad, y también tejiendo modos de vida que pretenden romper la racionalidad de la vida organizada por la acumulación capitalista. Por tanto, la descripción de la clínica de trabajo de estos colectivos de trabajadores representa la forma en que se llevó a cabo la clínica de trabajo de Latrasa, imbuida de la propuesta de una nueva forma de escuchar el sufrimiento del trabajo, mientras que en los casos clínicos de investigación de intervención realizados en la Latrasa, los encuentros permitieron un espacio de intercambio de experiencias, formas de pensar, sentir y actuar frente a la realidad como modos de resistencia, confrontación del malestar y cooperación, teniendo el poder del sujeto como proceso movilizador.

Por tanto, consideramos que Spinoza (1677/2013) fundamenta la importancia de la razón para acceder a lo real del mundo a través del intelecto. Esta facultad humana, despreciada por el capitalismo neoliberal, debido a la captura de subjetividades por diferentes ideologías, está plenamente movilizada en la escucha política. Como seres de deseos, los deseos contemporáneos son manipulados para servir a la sociedad de consumo. Sin embargo, la capacidad humana de afectar otros cuerpos y también de ser afectado, la escucha política de un decir que surge a partir de las provocaciones de los investigadores, busca afectar a los participantes en encuentros que provocan el sentir, pensar y actuar. Desarrollar el pensamiento en sus multiplicidades, en el contexto de la escucha política, produce afectos felices, que aumentan la capacidad de la mente para pensar y actuar. Así, la política de la escucha estimular sentir, pensar y actuar por parte de los sujetos trabajadores para que cuando se vean afectados, también puedan afectar, preservando la vida y entendiendo que todos pueden pensar y actuar por el buen

vivir. De esta forma, la escucha política es una idea adecuada, es una acción que lleva al trabajador a convivir con el mundo del trabajo y sus peculiaridades, comprendiendo la explotación capitalista y, al mismo tiempo, conociendo su poder de estar en todos los espacios sociales. Sabemos que, en el contexto del capitalismo rentista, neoliberal y autoritario brasileño, los explotadores del momento sobreviven afectados por tristes pasiones, a saber, el miedo, el odio, el conformismo, etc.

Con esto, el poder de existir se erosiona y los autoritarios dominan y hacen su voluntad. Por el contrario, la escucha política actúa con afectos activos, que movilizan alegría, confianza, amor y poder ser con profundidad y libertad.

## REFERENCIAS

Arendt, H. (2014). *A Condição Humana*. Tradução: R. Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Acosta, A. (2016). *O Bem Viver: uma oportunidade para imaginar outros mundos*. Tradução de Tadeu Breda. São Paulo: Autonomia Literária/Elefante, 264 p.

Dejours, C. (2008). Addendum: *Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. Lancman, S., Sznelman, L. (Org.). Brasília: Paralelo 15.

Deleuze, G., Guattari, F. (1995). *O Anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*. São Paulo: Editora 34.

Freitas, L. G. (2018, março 29). Trabalho e mobilização subjetiva. Seleção pública de propostas de pesquisa científica, tecnológica e inovação. Demanda espontânea. Fundação de apoio à pesquisa do Distrito Federal - FAPDF. *Edital nº 03/2018, de 29 de março de 2018*.

Foucault, M. (1977). Introdução à Vida não Fascista. In: Gilles Deleuze e Félix Guattari. *O Anti edipus: Capitalism and Schizophrenia*. New York. Viking Press. pp. XI-XIV. Traduzido por: Wanderson Flor do Nascimento.

Mendes, A. M., Araújo, L.K.R. (2012). *Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Juruá.

Marx, K. (2002). *O capital*. 1. ed.: 1867. 1ª Edição em Português: Fonte da Presente Transcrição: Centelha - Promoção do Livro, SARL.

Marx, K., Engels, F. (2007). *Ideologia Alemã*. São Paulo: Boitempo.

Oitaven, J. C. C., Carelli, R. L., Casagrande, C. L. (2018). Empresas de transporte, plataformas digitais e a relação de emprego: um estudo do trabalho subordinado sob aplicativos. *Brasília: Ministério Público do Trabalho*. 248: 20.

Spinoza, B. (2013). *Ética*. Tradução de T. Tadeu. Belo Horizonte: Autêntica Editora. (Original publicado em 1677).

Spivak, G. C. (2010). *Pode o subalterno falar?* Tradução de: Sandra Regina Goulart Almeida, Marcos Pereira Feitosa e André Pereira. 1. ed. Belo Horizonte: Editora da UFMG.

# ASPECTOS DA ERGONOMIA ORGANIZACIONAL CONSIDERADOS POR ENGENHEIROS DE SEGURANÇA DO TRABALHO AUTÔNOMOS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS OCUPACIONAIS: REALIDADES BRASILEIRA E PERUANA

**Anthony Eduardo Laura Chumbiriza**

[anthony.laurac@ciplima.org.pe](mailto:anthony.laurac@ciplima.org.pe)

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT); Peru  
Universidad del Valle; Colombia.

**Isabelle Rocha Arão**

[isabellearao@gmail.com](mailto:isabellearao@gmail.com)

Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Brasil

## 1. Introdução

No ano de 1978, por meio da portaria nº 3.214 (BRASIL, 1978), foram instituídas as primeiras Normas Regulamentadoras (NRs) no Brasil. Promover saúde e segurança dos trabalhadores sempre foi o objetivo de tais legislações, objetivo este também contemplado pela CLT (Brasil, 1943) e pela Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988). Ao longo dos anos, inúmeras alterações vêm sendo feitas nas NRs, visando aproximar cada vez mais o texto das mesmas com a aplicabilidade prática e garantindo a integridade física e mental dos trabalhadores brasileiros presentes nos mais variados segmentos econômicos que movem este país.

No Peru, uma das primeiras regulamentações obrigatórias sobre segurança e saúde ocupacional foi a Decreto Supremo 009-2005TR, embora fosse aplicável apenas a empresas do setor privado, iniciando obrigações legais por parte do empregador para proteger os trabalhadores e compensar os danos, caso ocorressem. Assim, em 2011, a Lei 29.783 foi estabelecida no Peru com a hierarquia da lei de saúde e segurança ocupacional, aplicável a empresas de todos os setores, públicas e privadas, e de todos os tamanhos. A Lei de Segurança e Saúde no Trabalho visa promover uma cultura de prevenção de riscos ocupacionais no país. (Congreso de la Republica del Perú, p. 3, 2011)

Até o ano de 2020, tais Normas Regulamentadoras, quando cumpridas pelas empresas, era de maneira fragmentada. Não se falava em gerenciamento unificado e por este motivo, a necessidade urgente da mudança. No Brasil, a recém atualizada Norma



Regulamentadora nº 1 (Brasil, 2020) trouxe essa concepção de aplicar as Normas conjuntamente ao instituir a obrigatoriedade por parte das organizações de elaborarem o Programa de Gerenciamento de Riscos - PGR que nos traz à tona todas as demais NRs, tanto setoriais (é uma norma que regulamenta a execução do trabalho em setores ou atividades econômicos específicos), quanto especiais (normas que regulamentam a execução do trabalho considerando as atividades, instalações ou equipamentos empregados, sem estarem condicionadas a setores ou atividades econômicos específicos.”), além das gerais (as demais).

A implementação deste se dá com o auxílio de profissionais com *expertise* na área de Saúde e Segurança do Trabalho - SST. Os engenheiros de segurança do trabalho autônomos pertencem a uma das categorias profissionais aptas a desenvolverem projetos para o cumprimento da legislação e para a manutenção da integridade física e mental dos trabalhadores.

No Brasil, a consultoria em engenharia de segurança do trabalho é muito comum face ao percentual de micro e pequenas empresas. Dos 6,4 milhões de estabelecimentos, 99% são micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2022), perfil este que, conforme a Norma Regulamentadora nº 4 (Brasil, 2022), não prevê a obrigatoriedade da contratação em regime celetista do profissional de SST. Por este motivo, os consultores prevalecem neste tipo de atividade.

No Peru, não há regulamentação específica que regule as competências, o treinamento e o credenciamento dos profissionais que prestam serviços de saúde e segurança ocupacional nas empresas; no entanto, as funções e atividades que eles devem realizar estão definidas no artigo 36 da Lei de Saúde e Segurança Ocupacional, que estabelece:

Todo empregador organiza seu próprio serviço de segurança e saúde ocupacional ou um serviço comum a vários empregadores, cuja finalidade é essencialmente preventiva. Sem prejuízo da responsabilidade de cada empregador pela saúde e segurança dos trabalhadores que ele emprega e tendo em vista a necessidade de participação dos trabalhadores em questões de segurança e saúde ocupacional, os serviços de saúde ocupacional garantem que as seguintes funções sejam adequadas e apropriadas aos riscos de saúde ocupacional da empresa. (Congreso de la Republica del Perú, 2011, p. 16).

Em 2021, as micro e pequenas empresas no Peru representavam 96% das empresas peruanas e empregavam 43% da população economicamente ativa (PEA). (Sociedad de comercio exterior del Perú, 2021).

É precisamente nos setores de pequenas e microempresas que os serviços de prevenção de terceiros são mais necessários e onde os consultores de prevenção são mais ativos, com predominância de consultores com formação em engenharia ou conhecidos como engenheiros de segurança, com formação básica em diferentes ramos da engenharia,

após o que se especializam, por meio de cursos ou programas de pós-graduação, sendo o mais comum o treinamento em prevenção de riscos, por meio de um mestrado.

Esta prestação de serviços às empresas para o gerenciamento de riscos ocupacionais ocorre através de visitas *in loco* por parte do profissional engenheiro de segurança do trabalho no intuito de levantar todos os possíveis perigos e fatores de riscos existentes nos ambientes de trabalho. Dentre os aspectos que devem ser levantados, estão os fatores contemplados pela organização do trabalho, categoria estudada pela Psicodinâmica do Trabalho. Fleury e Macêdo (2015) as detalham em organização do trabalho, constituídas pelas condições de trabalho apresentadas e as relações de trabalho estabelecidas.

Neste contexto, o presente estudo visou analisar os aspectos da ergonomia organizacional considerados por engenheiros de segurança do trabalho autônomos no gerenciamento de riscos ocupacionais nas realidades do Brasil e Peru.

## 2. Material e métodos

Trata-se de estudos de casos das realidades brasileira e peruana de caráter descritivo e exploratório que utilizou entrevistas individuais com roteiro semiestruturado. Participaram da pesquisa 20 engenheiros de segurança do trabalho autônomos, sendo 10 brasileiros e 10 peruanos, atuantes no diagnóstico e desenvolvimento de projetos de intervenção em gestão de riscos ocupacionais em empresas de diversos ramos de atividades. Os dados foram analisados utilizando-se a análise clínica do trabalho.

Os participantes foram escolhidos de forma intencional e por conveniência com o objetivo de verificar o fenômeno a ser respondido. Como critérios de inclusão para participar da pesquisa tem-se: ser Engenheiro(a) de Segurança do Trabalho que atuem como autônomos, na prestação de serviços em organizações no Brasil, mais precisamente no estado de Goiás e no Peru, na capital Lima. Além disso que aceite fazer parte do estudo e apresente o TCLE devidamente assinado.

Levantaram-se os dados sociodemográficos e realizaram-se entrevistas individuais com roteiro semiestruturado com os 20 engenheiros de segurança do trabalho (brasileiros e peruanos). Os participantes foram esclarecidos pelos pesquisadores quanto a estarem livres para fazer a opção de dar prosseguimento ou desistir a qualquer momento que julgarem necessário.

Todas as entrevistas foram gravadas por um equipamento de gravação de voz digital e transcritas na sua integralidade. Os dados foram analisados utilizando-se a análise clínica do trabalho.

### 3. Resultados e discussão

A partir do procedimento de campo realizado, como dados sociodemográficos dos participantes brasileiros, tem-se: do total de participantes, 80% são do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Em relação à faixa etária, com percentual idêntico estão as faixas entre os 41 e 50 anos e entre os 51 e 60 anos; seguidas pela faixa entre os 30 e 40 anos cujo percentual é de 22% e, por fim, 18% contemplando a faixa de participantes acima de 60 anos.

No tocante à escolaridade, todos os participantes da pesquisa cursaram a pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho, já que o público alvo do estudo exige esta condição. Em relação ao estado civil, 90% dos participantes são casados e 10% divorciados.

Em se tratando do tempo de formação e atuação na área da Engenharia de Segurança do Trabalho, 44% dos participantes formaram e estão atuando entre 6 e 10 anos, seguido de 33% cujo tempo de formação/atuação é entre 21 e 30 anos e 22% entre 11 e 20 anos.

No Peru, a partir do procedimento de campo realizado, como dados sociodemográficos dos participantes, tem-se: do total de participantes, 70% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino. Em relação à faixa etária, com percentual idêntico estão as faixas entre os 41 e 50 anos e entre os 51 e 60 anos; seguidas pela faixa entre os 30 e 40 anos cujo percentual é de 22% e, por fim, 18% contemplando a faixa de participantes acima de 60 anos.

No tocante à escolaridade, todos os participantes da pesquisa também cursaram a pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho, já que o público alvo do estudo exige esta condição. Em relação ao estado civil, 50% dos participantes são casados e 50% solteiros.

Em se tratando do tempo de formação e atuação na área da Engenharia de Segurança do Trabalho, 30% dos participantes formaram e estão atuando entre 6 e 10 anos, seguido de 20% cujo tempo de formação/atuação é entre 21 e 30 anos e 50% entre 11 e 20 anos.

Segundo Dejours (2015), a partir da década de 1980, mudanças profundas e significativas na organização do trabalho foram constatadas a partir da existência de uma nova concepção de *manager*. As mais significativas alterações ocorreram nas relações de trabalho, tanto em instituições públicas quanto privadas, provocando assim efeitos desastrosos nos trabalhadores como isolamento, ansiedade, depressão e suicídio.

A partir de então, o mundo do trabalho vem passando por intensas transformações provocadas pela revolução tecnológica, reestruturação produtiva e precarização a partir do modelo neoliberal (Batista, 2022).

Soboll (2014) afirmou que este conjunto de transformações intensificou o trabalho, tornou as relações mais competitivas e superficiais, além de pautar no individualismo as ações que nele ocorrem.

No ano de 2017, com a instauração da lei nº 13.429 no Brasil (Brasil, 2017) que permite a terceirização de empresa prestadora para empresa tomadora, de maneira ilimitada e irrestrita, para todas as atividades, houve a ampliação do número de consultores terceirizados em vários ramos de atividades e segmentos econômicos e os aspectos anteriormente descritos se tornaram cada vez mais comuns.

No Peru, a lei de saúde e segurança ocupacional 29.783 exige que todas as empresas, independentemente do tamanho e do setor da empresa, gerenciem os riscos aos quais os trabalhadores estão expostos. É por isso que as empresas decidem, de acordo com seu tamanho e orçamento, se terão um profissional de saúde e segurança ocupacional interno ou um consultor externo. Os engenheiros de segurança são os fornecedores mais frequentes de consultoria em saúde e segurança ocupacional no Peru.

Os aspectos pertinentes à organização do trabalho neste estudo avaliados são os potencialmente desestabilizadores para a saúde mental dos trabalhadores, já que deles decorrem todas as pressões e conseqüentemente a sobrecarga aos quais os trabalhadores estão expostos. A organização do trabalho é vista, antes de tudo, como uma relação socialmente construída e não somente em sua dimensão tecnológica (Machado & Macêdo, 2022).

Ao realizar seus levantamentos em campo, o engenheiro de segurança do trabalho participante da presente pesquisa revelou desconsiderar a cultura organizacional, a missão e os valores das empresas onde atuam, priorizando apenas as normas e procedimentos determinados pela legislação trabalhista, não levantando indicadores importantes para analisar a prevenção e o gerenciamento de riscos ocupacionais, principal objetivo da SST.

Os engenheiros de segurança indicaram que, ao iniciar a consultoria de segurança nas empresas, a prioridade de sua avaliação diagnóstica é verificar a conformidade legal com a lei de segurança e saúde ocupacional vigente em seu país e seus regulamentos setoriais, se aplicável, sem se aprofundar em outros aspectos, como a estrutura organizacional, a visão, a missão ou os valores da empresa, que, embora sejam considerados importantes, não são relevantes em uma avaliação inicial.

Por cultura, entende-se um conjunto multidimensional e completo do que constitui a vida em comum nos grupos sociais (Macêdo, 2002). A missão organizacional determina o propósito de uma organização, ou seja, qual a sua razão de existência (UFRPE, 2019). Chiavenato e Sapiro (2004) definiram valores como sendo o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, os quais estão acima das práticas cotidianas para busca de ganhos a curto prazo.

Estes três elementos, quando considerados na avaliação dos profissionais de Saúde e Segurança do Trabalho, podem ser determinantes na condução do processo de gerenciamento de riscos ocupacionais. Uma vez não considerados, podem impactar negativamente nas ações a serem realizadas no âmbito das melhorias no ambiente de trabalho.

Os dados indicam também não fazer parte da coleta de dados dos profissionais brasileiros e peruanos entrevistados o organograma e a hierarquia empresarial, em função do porte das empresas que em sua maioria, é pequeno.

Fleury e Macêdo (2015) relataram que a organização do trabalho se refere tanto à dimensão técnica do trabalho quanto à divisão social e hierárquica. Os participantes do estudo, por atuarem como consultores em microempresas e empresas de pequeno porte, na maioria, não identificaram esta divisão técnica e hierárquica. As organizações nas quais prestam serviços não apresentam estes aspectos organizacionais.

Embora ausentes nestas empresas, tais elementos, quando avaliados pelo profissional da Engenharia de Segurança do Trabalho, tornarão o gerenciamento dos riscos ocupacionais mais eficiente e efetivo, afinal podem estar neles a origem da maior parte dos comprometimentos à saúde relacionados ao trabalho.

No tocante à divisão, constituição e características das tarefas, observou-se que há um enorme abismo entre o trabalho prescrito e real e o consultor demonstrou dificuldade na descrição do trabalho vivo, o que é efetivamente realizado na prática. Conforme Dejours (2015a), a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade traduzem parte da organização do trabalho. Esta também contempla a forma como as tarefas são definidas, divididas e distribuídas entre os trabalhadores; a forma como são concebidas as prescrições e a forma como se opera a fiscalização, a ordem, o controle, a direção e a hierarquia.

Estas informações são coletadas somente se o profissional permanecer por longas horas imersos na realidade dos trabalhadores. A curta permanência dos consultores nas empresas dificulta a coleta destes dados e por este motivo, os resultados da presente pesquisa corroboram com Dejours (2015b), quando constatou a discrepância existente entre trabalho prescrito e trabalho real. A maioria dos participantes constatou o abismo

existente entre estes dois tipos de trabalho. O que está prescrito não condiz com as práticas vivenciadas pela gestão e trabalhadores das organizações.

Da mesma forma, os consultores profissionais de segurança, devido ao pouco tempo de serviço nas empresas, têm dificuldade em fornecer uma descrição detalhada do trabalho real e de suas condições de segurança, que, apesar disso, são diferentes daquelas prescritas nos procedimentos e protocolos estabelecidos pelos gerentes de área ou proprietários de processos. Em outras palavras, o trabalho real não coincide com o trabalho imaginado, nem com o trabalho prescrito. Isto é um problema que, embora seja identificado desde o início, não é levado adiante, principalmente devido ao fator tempo em que o serviço é realizado.

O conceito de trabalho prescrito e real é também trabalhado pela Ergonomia francófona que distingue o trabalho prescrito como sendo as tarefas pré-determinadas do trabalho realizado, intitulado por atividade (Bugliani, 2007). Lacomblez (1997) destacou que a análise da tarefa privilegia a descrição objetiva das condições de trabalho, já a análise da atividade pretende explicar o modo como o ser humano-trabalhador faz a gestão da função desempenhada mediante aos inúmeros condicionalismos que a caracterizam. A Ergologia aprofunda nessa compreensão da distância do trabalho prescrito e real, permitindo um olhar ampliado sobre a atividade para compreendê-la em sua condição histórica e trazendo à tona a reflexão de que existem normas que antecedem a própria atividade humana (Schwartz & Durrive, 2010).

Na condição de consultores, não é possível adotar este olhar proposto pela Ergologia e Ergonomia, sendo a avaliação superficial praticada pela maioria dos entrevistados. Da mesma forma, a abordagem dos profissionais peruanos sobre os conceitos, o escopo, as diferenças e o tratamento do trabalho real e prescrito é superficial, com ênfase na revisão do trabalho prescrito como o que deve ser imposto na avaliação dos riscos e das condições de trabalho.

Pelo escasso período de tempo que os consultores permanecem nas empresas que avaliam, os participantes deste estudo também admitiram não incluir nos documentos gerados outros aspectos da organização do trabalho como: ritmo de trabalho, conteúdo de tempo, autonomia, responsabilidades e pressão. Estes aspectos somente serão considerados se for feita uma solicitação direta de avaliação, normalmente incluída na avaliação de risco psicossocial, caso contrário, não são levados em consideração.

No que se refere à avaliação dos riscos ambientais (químicos, físicos e biológicos), inseridos no contexto da Higiene Ocupacional, é notória a avaliação de tais aspectos por parte dos profissionais participantes do presente estudo. Dejours (2015) discorreu sobre estes aspectos que podem estar presentes nos ambientes de trabalho como temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação e altitude. Dejours e Abdoucheli (1994) descreveram as condições de trabalho como sendo as pressões físicas, mecânicas, químicas e

biológicas da atividade cujo alvo principal é o corpo dos trabalhadores podendo ocasionar o desgaste, envelhecimento e doenças somáticas.

Na avaliação destas condições, a maioria dos participantes relatou proceder com o aluguel dos equipamentos/instrumentos que avaliam estes agentes nocivos que podem estar presentes no ambiente de trabalho. A razão da locação deve-se ao custo de aquisição, manutenção e calibração dos equipamentos, que inviabilizaria os valores praticados nas consultorias. A maioria dos consultores profissionais peruanos indicou que não realiza esses serviços diretamente, pois não possui equipamentos de monitoramento, e que isso é normalmente feito por meio de uma empresa de consultoria, que possui esses equipamentos (o que poderia ser denominada de “quarteirização”). E, em alguns casos, se for necessário realizar esse serviço, eles julgam necessário alugar equipamentos, pois o custo de comprar qualquer um deles é geralmente inviável.

É nítida a “preferência” por parte dos participantes em avaliar os aspectos da higiene ocupacional que contemplam as três categorias de riscos ambientais: químicos, físicos e biológicos. Muito se deve pela própria formação do Engenheiro de Segurança do Trabalho que se volta para esse olhar cartesiano e determinista das avaliações quantitativas que estão inseridas no rol dessa ciência denominada Higiene Ocupacional. Batista (2022) corroborou com esta afirmação ao revelar que muitos estudos se dedicam a analisar as condições de trabalho, ou seja, sua parte visível. Porém, a parte invisível, que constitui a organização do trabalho, é necessária e complementa os estudos que envolvem as condições de trabalho. Tanto as condições de trabalho quanto a organização do trabalho têm potencial para favorecer ou não a saúde dos trabalhadores.

No que diz respeito aos riscos psicossociais, que de acordo com a International Labour Organization (ILO, 2016) são os aspectos da concepção e gestão do trabalho e dos seus contextos sociais e organizacionais que têm o potencial de causar danos psicológicos ou físicos, os participantes do presente estudo também relataram não os avaliarem no seu processo de gerenciamento de riscos ocupacionais. Os profissionais peruanos de forma semelhante, se necessário, preferem realizar o monitoramento de higiene ocupacional, com aluguel de equipamentos de monitoramento, do que uma avaliação organizacional das demandas de trabalho e das limitações e capacidades dos trabalhadores. Consideraram que isso corresponde a uma avaliação de riscos psicossociais, mais ligados à psicologia do trabalho do que à engenharia de segurança.

Ainda pertencente à organização do trabalho, as relações que contemplam tanto a comunicação, quanto a gestão do trabalho e as relações socioprofissionais foram pouco avaliadas pelo consultor. Dejours (2015) definiu relações sociais de trabalho como sendo todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores. Pires e Macêdo (2011) admitiram que nestas incluem as relações externas com clientes, fornecedores e fiscais.

A palavra comunicação tem origem no latim *communicare* e significa “usar em comum, partilhar”. Para Bordenave (2013), “a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social”. No ambiente de trabalho, esta ferramenta é bastante valiosa e precisa ser utilizada e o seu uso avaliado. Lima (2021) exemplifica a aplicação prática de uma boa comunicação ao alertar os trabalhadores de uma empresa do ramo da construção civil sobre esclarecimentos que terão quanto ao uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), assunto este que tem total relação com a atuação dos participantes da presente pesquisa.

A maioria dos entrevistados afirmou não incluir em seu levantamento de dados informações relacionadas a este processo de comunicação no contexto organizacional e adota com o seu cliente uma comunicação superficial, guiada pelo embasamento instrumental e legislativo.

No caso dos profissionais peruanos, a comunicação é principalmente com o empregador ou seus representantes, mesmo quando vão fazer trabalho de campo, acompanhados por eles. No que se refere à comunicação com os trabalhadores ou ao estudo da comunicação que eles têm entre eles, esta é realizada de forma superficial, ouvindo-os, respondendo às dúvidas do consultante ou ouvindo-os interagir espontaneamente durante o processo de trabalho.

Mesquita (2018) afirmou que o bom uso da comunicação é de fundamental importância para o alcance do alto empenho dos trabalhadores envolvidos, bem como para a tomada de decisão na implantação, monitoramento e melhoria de processos.

Fazendo referência às relações socioprofissionais estabelecidas, foi possível verificar junto aos participantes que a maioria dos consultores não estabelece uma relação de continuidade/disponibilidade após a entrega do documento proposto aos seus clientes, uma vez que as consultorias são pontuais e normalmente de periodicidade anual. Um único participante relatou retornar à mesma empresa por quatro anos consecutivos. Percebeu-se uma relação mercantilizada junto às empresas, se pautando nas negociações de produtos, traduzidos em laudos, programas, treinamentos e análises.

No caso dos profissionais peruanos, os consultores mais jovens e os de média experiência manifestaram situações semelhantes às dos colegas brasileiros, pois sua comunicação e relacionamento com as empresas é pontual, pelo serviço que oferecem e pelo tempo que levam para fazer, ou seja, uma vez concluído o serviço prestado, é raro que qualquer comunicação seja restabelecida, exceto para dúvidas sobre o laudo apresentado ou algum aspecto técnico muito específico, até que seja necessário um novo atendimento e seja retomada a comunicação formal. No entanto, no caso dos profissionais seniores de consultoria, se mantiverem uma comunicação mais fluida com os empregadores a quem prestaram serviço. Indicaram que é uma forma de se diferenciarem e fidelizarem estes clientes, pois estão sempre atentos às questões que lhes podem



solicitar ou compartilhar informações valiosas, alcançando assim uma comunicação ativa e, segundo sua crença, sempre sendo a primeira opção, dada a necessidade desses empregadores de realizar um novo serviço de consultoria.

As relações socioprofissionais que envolvem os trabalhadores das empresas que os consultores atuam, a diretoria da organização e as demais chefias não são contempladas na coleta de dados por eles realizada.

Da mesma forma, nas empresas peruanas, os contatos diretos e com quem se mantém uma comunicação fluida durante o serviço de consultoria são os contatos que solicitam o serviço ou são os responsáveis pelo local onde é realizado, que geralmente são da área de segurança e saúde do local de trabalho, recursos humanos ou operações.

O levantamento de aspectos relacionados tanto ao processo de comunicação quanto às relações socioprofissionais (envolvendo líderes, liderados, clientes e fornecedores) deve ser melhor discutido e aprofundado pelos profissionais engenheiros de segurança do trabalho. Na coleta de dados para o gerenciamento de riscos, é crucial que estes sejam contemplados, diferente dos achados deste estudo.

Sousa e Santos (2017) relataram que as relações de trabalho decorrem dos vínculos sociais criados pelo indivíduo a partir do trabalho, além da relação com os entes externos e podem ser expressadas, dentre as várias formas, pela comunicação (Medeiros, 2011). Em outras palavras, estão intimamente relacionadas e necessitam de maior atenção por parte dos profissionais participantes da pesquisa.

Os efeitos nocivos da organização do trabalho (que envolve tanto as condições quanto as relações) impactam a saúde física e mental dos trabalhadores e podem resultar em perturbações psíquicas como o medo e a ansiedade como em doenças físicas como a fadiga, o mal-estar e o desgaste (Batista, 2022). Fatos estes que merecem especial atenção dos engenheiros de segurança do trabalho consultores.

Segundo Dejours (2015c), gestores que conseguem desempenhar funções como coordenação, organização, estímulo à cooperação e harmonização do grupo promovem possibilidades de notar e desvelar com mais facilidade as armadilhas da organização do trabalho, dentre elas: a discrepância entre trabalho prescrito e real, a falta de comunicação ou falhas nessa e a falta de cooperação que leva ao individualismo. Uma vez identificadas estas mazelas organizacionais, a atuação prevencionista no gerenciamento de riscos ocupacionais pode se tornar mais efetiva, em especial, por parte dos consultores participantes do estudo.

## 4. Conclusão

A pesquisa atendeu ao objetivo proposto uma vez que analisou os aspectos da ergonomia organizacional considerados por engenheiros de segurança do trabalho autônomos no gerenciamento de riscos ocupacionais nas realidades do Brasil e Peru.

Torna-se necessário um trabalho de sensibilização desta categoria de profissionais quanto à ênfase no levantamento dos aspectos da organização do trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais.

Sugere-se que na formação do profissional sejam inseridos conteúdos pertinentes à abordagem da Psicodinâmica do Trabalho para que, ao aprofundarem nesta abordagem metodológica, possa surgir novas e melhores formas de atuação do profissional engenheiro de segurança do trabalho.

Os consultores participantes deste estudo só verão sentido na gestão que almejam, ao libertarem-se do mundo objetivo das coisas e irem de encontro ao social, ao confronto das subjetividades, na tentativa de definir um sentido comum, aceitável por todos. Caso contrário, se as práticas objetivas permanecerem, se o profissional se sentir somente um objeto do meio e se continuar considerando o trabalhador como tal, o gerenciamento de riscos ocupacionais não se efetivará. É preciso tornar-se sujeito das ações, dar início e continuidade às intervenções propostas às empresas que o profissional atua e juntos, consultor, contratante e trabalhador, poderão usufruir dos benefícios que do gerenciamento decorrerem.

## REFERÊNCIAS

Batista, T. J. (2022). *Reforma Trabalhista: para além do discurso de liberdade, a alienação e precarização das relações de trabalho no Brasil*. Curitiba: Apris.

Bordenave, J. E. D. (2013). *O que é comunicação*. São Paulo: Brasiliense.

Brasil (1943). *Decreto-lei n. 5.452*, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil: secção 1, Rio de Janeiro, DF, ano 82, n. 184, p. 11937-11984, 9 ago.

Brasil (1978). *Portaria nº 3.214*, de 08 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. Recuperado em 20, janeiro, 2023 de [https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/1978/portaria\\_3-214\\_aprova\\_as\\_nrs.pdf](https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/1978/portaria_3-214_aprova_as_nrs.pdf).

- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. Recuperado em 20, janeiro, 2023 de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).
- Brasil (2017). *Lei nº 13.429*. Dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Recuperado em 2, janeiro, 2023 de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm).
- Brasil (2020). *NR 1. Norma Regulamentadora nº 1. Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais*. Brasil: Ministério do Trabalho e Emprego.
- Brasil (2020). *NR 4. Norma Regulamentadora nº 4. SESMT. Serviços Especializados em Segurança e em Medicina do Trabalho*. Brasil: Ministério do Trabalho e Emprego.
- Bugliani, R. O. (2007). *Macroergonomia: um panorama do cenário brasileiro*. (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual Paulista, São Paulo.
- Congreso de la República del Perú. (26 de julio del 2011). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. [Ley N° 29783]. DO: El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (24 de abril del 2012). *Reglamento de la Ley N° 29.783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. [Decreto Supremo N° 005-212-TR]. DO: El Peruano.
- Sociedad de comercio exterior del Perú (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2021. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dejours, C. (2015a). *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo. Cortez Oboré.
- Dejours, C. (2015b). *Le Choix: souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris: Bayard Éditions.
- Dejours, C. (2015c). *Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do Manager?* Goiânia: Editora da PUC-Goiás.

- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1994). Itinerário teórico em Psicopatologia do trabalho. In C. Dejours (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (p. 120). São Paulo: Atlas.
- Del Bianco, N. (2016). *Métodos e Técnicas de Pesquisa*. (NUTEC- Núcleo de Tecnologia em Educação a Distância).
- Fleury, A. D., & Macêdo, K. B. (2015). Clínica psicodinâmica do trabalho: teoria e método. In K. B. Macêdo (Org.), *O diálogo que transforma* (p. 95). Goiânia: Editora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC-GO.
- ILO. International Labour Organization.(2016). *Workplace stress: A collective challenge*. Recuperado em 20, fevereiro, 2023 de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466547.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf).
- Lacomblez, M. (1997). *A psicologia ergonômica: contribuição da psicologia do trabalho num projeto de interdisciplinaridade na ação*. In Universidade do Minho, Escola de Engenharia, Conferência Internacional Ergonomia, Segurança e Higiene Ocupacionais, Braga.
- Lima, M. (2021). *Comunicação Pós-pandemia: estratégias e ferramentas para transformar sua comunicação e se destacar na carreira*. Goiânia: Editora Interativa.
- Macêdo, K. N. (2002). *Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira*. Revista de Administração de Empresas, 1(1), 1-16.
- Macaêdo, L. S. & Macêdo, K. B. (2022). *As relações de trabalho em tempos de crise: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho - Teoria, Método e Casos*. Curitiba: CRV.
- Medeiros, L. F. R. (2011). *Somos a cara da prefeitura? Então somos a cara abandonada. Ergonomia da atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do serviço público municipal* (Tese de Doutorado em Psicologia Social). Universidade de Brasília, Brasília.
- Mesquita, S. M. M. (2018). *A vida pela vida: o trabalho dos profissionais do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência 192: uma leitura da Psicodinâmica do Trabalho* (Tese de doutorado, não publicada), Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia.
- Pires, R. V., & Macêdo, K. B. (2011). O minimizar do sofrimento dos artistas de teatro. In J. C. Zanelli, N. Silva, & S. R. Tolfo (Orgs.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp. 253-266) São Paulo: Casa do Psicólogo.

UFRPE. Universidade Federal Rural de Pernambuco (2019.). *PROPLAN em 5 minutos: você sabe o que é missão organizacional?* Recuperado em 20, março, 2023 de <https://www.ufrpe.br/br/content/proplan-em-5-minutos-voc%C3%AA-sabe-o-que-%C3%A9-miss%C3%A3o-organizacional#:~:text=A%20miss%C3%A3o%20organizacional%20%C3%A9%20um,a%20sua%20raz%C3%A3o%20de%20exist%C3%AAncia>.

Schwartz, Y. & Durrive, L. (2010). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: Editora da UFF.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Portal*. Recuperado em 13, abril, 2022 de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>.

Soboll, L. A. P. (2018). Organização do trabalho e prática de assédio moral: um estudo sobre trabalho bancário. In Glima, D. M. R. & ROCHA, L. E. (Orgs.), *Saúde mental no trabalho: da teoria à prática* (pp. 150-221). São Paulo: Roca.

Sousa, J. C. & Santos, A. C. B. (2017). A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 186-216

# FATORES ESTRUTURANTES DO MAL-ESTAR NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

**Luiza Ferreira Rezende de Medeiros**

**luiza.medeiros@ifgoiano.edu.br**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Brasil

**Cérida Aurélio Rodrigues de Oliveira**

**cerida.oliveira@ifgoiano.edu.br**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Brasil

**Rose Helen Shimbaku Rodrigues Bastos**

**rose.bastos@ifg.edu.br**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Brasil

## 1. Introdução

O presente trabalho apresenta os resultados parciais de um diagnóstico realizado em uma instituição pública de ensino superior, cujo foco central estruturou-se em conhecer a percepção dos trabalhadores sobre qualidade de vida no trabalho (QVT), visando construir um programa e uma política de QVT no órgão investigado. Os dados apresentados referem-se a uma das questões abertas do instrumento utilizado, no qual buscou compreender o que pensam os trabalhadores sobre o mal-estar no trabalho.

Compreender aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho tem ganhado importância nas últimas décadas. Medeiros (2016) apontou dentre as razões desse interesse um conjunto macroestrutural de fatores que assolam o mundo do trabalho – e atingem principalmente os trabalhadores – resultantes do processo contemporâneo de transformações econômicas, sociais, políticas, culturais e de crise, envolvendo a mundialização do capital e que “desaguam” nos ambientes laborativos. A autora advertiu que a visibilidade dos impactos negativos dessa conjuntura nas vidas dos trabalhadores exige espaço nas pautas de ações de dirigentes, gestores e trabalhadores para o acompanhamento e possíveis intervenções nessa seara (Medeiros, 2016).

No Brasil, sobretudo a partir dos anos 1990 com a abertura dos mercados internacionais, houve um significativo crescimento da produção científica sobre QVT. As publicações enfatizaram aspectos tais como conciliação dos interesses das organizações e dos indivíduos (Fernandes, 1996); saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho (Silva &

Marchi, 1997); segurança e higiene no trabalho (Signorini, 2000); conflitos decorrentes das relações interpessoais (Bom Sucesso, 2002); indicadores empresariais de QVT (Limongi-França, 1996); qualidade de vida e saúde mental (Sampaio, 2004).

Do ponto de vista teórico, esses estudos e grande parte das publicações posteriores adotaram perspectivas teóricas e metodológicas diferenciadas. Contudo, ao fazer uma análise dessa literatura, observa-se, na maioria das vezes, de modo implícito, pressupostos sobre uma concepção de ser humano e de trabalho que orientam as análises em termos de indicadores, modelos de gestão e formas de avaliação. Entre as principais variáveis trabalhadas nas organizações que adotaram estas abordagens destacam-se: enriquecimento do cargo e tarefas (Hackman & Oldham, 1975); motivação e satisfação pessoal (Walton, 1973); realização de atividades de lazer, físicas, culturais e práticas assistencialistas.

Uma das críticas recentes apontadas por estudiosos da temática QVT refere-se às práticas organizacionais embasadas nessas teorias as quais orientam-se por uma lógica predominantemente assistencialista - espera-se o trabalhador adoecer para só então assistir ou intervir. E, mesmo quando existem ações preventivas, elas são desconectadas da realidade de trabalho e muitas vezes sem preocupação com o que, no contexto de trabalho, causam ou potencializam o adoecimento. A pergunta sobre a origem dos adoecimentos está ausente, ou, é marginal. Para propor ações efetivas para a saúde do trabalhador, é necessário pensar o que causa ou poderá causar o adoecimento. Historicamente nas organizações essa investigação de causas parece ter sido negligenciada (Facas, 2011).

Face a essas limitações outras perspectivas teóricas emergem e solidificam-se, tal como a ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho, abordagem adotada nessa pesquisa. Nessa abordagem, tem-se como características norteadoras a ergonomia como pressuposto teórico estruturante, a crítica relativa às concepções individualizantes e assistencialistas e a intervenção construída colaborativamente com os trabalhadores. O principal pressuposto da ergonomia da atividade é o de que, para transformar o trabalho, é preciso, antes, conhecê-lo, compreendê-lo com rigor científico. Nesse sentido, a percepção das condições de trabalho pelos trabalhadores constitui categoria central para a compreensão da qualidade de vida no trabalho.

Ferreira (2012) propôs uma abordagem contra hegemônica e de viés preventivo. Ele considerou que a intervenção eficaz e duradoura no campo da QVT implica inverter o paradigma dominante do trabalhador como variável de ajuste para o preconizado pela Ergonomia, de adaptar o trabalho ao ser humano. Desse modo, o autor propôs a abordagem teórico-metodológica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), empregada para a análise dos dados empíricos da presente pesquisa. Nesta perspectiva, as bases conceituais englobam uma breve caracterização

da Ergonomia da Atividade e a definição de QVT. O conceito de Ergonomia adotado por Ferreira consiste:

abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas e da saúde para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características e necessidades dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas e das situações de trabalho (Ferreira, 2012, p. 139).

Quanto ao conceito de QVT, Ferreira o define da seguinte forma:

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socio-profissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2012, p. 172).

Tanto o bem-estar, quanto o mal-estar constituem representações mentais dos trabalhadores concernentes ao estado do indivíduo em determinados momentos e contextos laborais. As representações de bem-estar consistem em avaliações positivas que os trabalhadores fazem sobre o seu estado físico, psicológico e social relativos ao contexto produtivo de inserção. As representações de mal-estar, por sua vez, consistem em avaliações negativas que os trabalhadores fazem sobre os mesmos objetos. Nesse sentido, o mal-estar no trabalho constitui um sentimento desagradável, originado das situações vivenciadas pelos indivíduos na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com mais frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio (Ferreira, 2012). A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de QVT.

Apesar de ser crescente o volume de pesquisas sobre o mal-estar no trabalho, a definição clara do termo é difusa e residual na literatura (Ferreira & Seidl, 2009). Ao realizar uma análise do setor público brasileiro, um vasto conjunto de pesquisas realizadas demonstraram aspectos relacionados ao mal-estar dos trabalhadores. Assim, nos estudos



de Medeiros (2012), as condições de trabalho se mostraram como a principal fonte de mal-estar dos trabalhadores. Ao analisar a cultura organizacional de um contexto de banco público brasileiro, Ferreira e Seidl (2009) mostraram que o mal-estar no trabalho aparece associado com a organização do trabalho (distribuição incorreta das tarefas, excesso de tarefas). Pesquisas realizadas com professores do setor público brasileiro evidenciaram vivências de mal-estar no trabalho (desde meados dos anos de 1950, já é conhecida a expressão mal-estar docente) relacionadas com as condições psicológicas e sociais dos contextos de trabalho, que são marcadas pela intensificação do trabalho docente, a cobrança crescente por produção e a redução de efetivo de pessoal, contribuindo para compreender os transtornos mentais de professores, os quais se dizem cada vez mais deprimidos, estressados, esgotados, angustiados, hipermedicalizados, em pânico ou desistentes (Santana & Neves, 2017). No caso do Poder Judiciário brasileiro, estudo notou que o mal-estar no trabalho se manifesta associado à pressão social, à falta de reconhecimento, à intensificação do ritmo de trabalho, ao volume cumulativo e conseqüente sobrecarga de trabalho e ao alto nível de exigência de produtividade (Fernandes & Ferreira, 2015). No estudo de Albuquerque Pacheco e Ferreira (2020), uma das principais fontes de mal-estar no trabalho referem-se a organização burocrática do trabalho.

Os dados revelaram a importância de conhecer os elementos estruturantes do mal-estar no trabalho e que impactam na QVT, consubstanciando informações que alimentem propostas de mudanças corporativas, tendo o ponto de vista dos trabalhadores como âncora de referência.

## 2. Método

A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição de ensino superior vinculada ao poder executivo federal. A população foi composta pelos servidores e demais trabalhadores, tais como, terceirizados, substitutos e estagiários, totalizando 4.121 servidores. Neste estudo, ao utilizarmos o termo “servidor” estamos englobando terceirizados, substitutos e estagiários. A participação foi voluntária e a amostra foi aleatória, estando, portanto, aptos a participar todos aqueles que tiveram disponibilidade em colaborar com a pesquisa mediante concordância do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A amostra foi de 314 respondentes correspondendo a 12,11% da população do órgão investigado.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IA\_QVT, versão 2.0 (Ferreira, Paschoal & Ferreira, 2013), que é um instrumento quanti-qualitativo que possibilita o diagnóstico e o mapeamento de QVT em contextos organizacionais com base na percepção dos trabalhadores. A parte qualitativa do instrumento conta com quatro questões abertas: 1) Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é... 2) Quando penso no meu trabalho no [Nome do Órgão], o que

me causa mais bem-estar é... 3) Quando penso no meu trabalho no [Nome do Órgão], o que me causa mais mal-estar é... 4) Comentários e Sugestões. Esta parte do inventário permite refinar os dados quantitativos, enriquecendo e agregando mais detalhamento. Tendo em vista o objetivo deste artigo, optamos pela utilização apenas de uma questão do instrumento: “Quando penso no meu trabalho no [Nome do Órgão], o que me causa mais mal-estar é...”. As questões abertas oportunizam aos trabalhadores um importante espaço de fala para que eles possam dar visibilidade às suas representações sobre o contexto organizacional de inserção. A análise das respostas é pertinente para a consecução do objetivo proposto.

Aplicou-se o IA\_QVT na versão digital, via internet. O instrumento ficou hospedado em sítio externo à organização para garantir a segurança das informações e aumentar a participação do público-alvo e confiabilidade das respostas. Na tela inicial de acesso ao instrumento, foram apresentados aos participantes os aspectos éticos em relação à participação voluntária e TCLE. Os dados foram analisados com o aplicativo Interface de *R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRaMuTeQ) software (Ratinaud, 2009). Para a análise textual da pesquisa, foi utilizada a Classificação Hierárquica Descendente, na qual os segmentos de texto são classificados em função dos seus respectivos vocabulários, e apresentam, majoritariamente, por volta de três linhas. A variação destas ocorre conforme a transcrição do pesquisador e o tamanho o seu corpus, caracterizado pelo conjunto de texto a analisar. O conjunto desses segmentos é repartido em função da frequência das formas reduzidas. Essa interface possibilita, com base no corpus original, a recuperação dos segmentos de textos e a associação de cada um. Permite, então, o agrupamento das palavras estatisticamente significativas e a análise qualitativa dos dados, ou seja, cada entrevista é denominada de Unidade de Contexto Inicial (UCI). As Unidades de Contexto Elementar (UCE), ou segmentos de texto que compõem cada classe, são obtidas a partir das UCI. As UCE apresentam vocabulário semelhante entre si e diferentes das UCE das outras classes (Souza et al, 2018).

### 3. Resultados e Discussão

Os resultados aqui apresentados referem-se aos fatores estruturantes do mal-estar no trabalho obtidos a partir de uma das questões abertas do inventário utilizado. Os dados foram tratados com o software Iramuteq, o qual identificou três classes temáticas: classe 1 “Falta de estrutura, reconhecimento e comprometimento”, classe 2 “Não ter apoio institucional” e classe 3 “Ponto eletrônico, reuniões improdutivas e perda de tempo”. A análise mostra quais são os aspectos mais significativos presentes no contexto de trabalho que aparecem associados com a incidência de mal-estar no trabalho.

A primeira classe no discurso dos respondentes, referente ao mal-estar no trabalho, diz respeito à “Falta de estrutura, reconhecimento e comprometimento” com 31,91%% do discurso representativo dos respondentes. Os trabalhadores assinalam que os conflitos

entre colegas de trabalho, a falta de compromisso e colaboração dos colegas e a ausência de reconhecimento pelo trabalho realizado são aspectos que contribuem para o mal-estar no contexto investigado. Exemplificam segmentos de textos representativos dessa classe as seguintes verbalizações: “A falta de imparcialidade dos gestores no tratamento dos servidores, a falta de objetividade para implementação de ações resultantes de estudos e comissões, o assédio moral entre pares”; “Jogadas políticas entre colegas forçando situações desagradáveis, chegando a situações de assédio moral” e “Excesso de trabalho, falta de respeito a estrutura hierárquica, falta de comprometimento de alguns servidores que não fazem seu trabalho e acabam sobrecarregando os demais, falta de reajustes salariais anuais que acompanhem a inflação”.

A classe 2, com 33,5% do discurso dos respondentes e nomeada “não ter apoio institucional”, ilustra a falta de perspectivas em relação ao crescimento profissional, os conflitos com as chefias e a sobrecarga de trabalho como fonte de mal-estar no trabalho. São exemplos de falas representativas dessa classe: “Conflito, falta de perspectiva de crescimento. Limitação quanto aos sonhos de crescimento profissional”, “Não ter infraestrutura para realizar o meu trabalho e ser cobrada sem ter apoio institucional para crescimento profissional” e “Os períodos de sobrecarga de trabalho e as situações de tensão com a chefia”.

A classe 3, com 34,6% (maior percentual entre as classes) do discurso dos respondentes e intitulada “ponto eletrônico, reuniões improdutivoas e perda de tempo”, evidencia a pressão do ponto eletrônico, as reuniões mal conduzidas e improdutivoas e que acabam gerando perda de tempo como os fatores de mal-estar no trabalho. São exemplos de falas representativas dessa classe: “A pressão do ponto eletrônico”, “A arrogância e desprezo de alguns docentes em relação ao trabalho dos técnico-administrativos e o fato de alguns docentes “dominarem” alguns editais para se manterem em evidência, mesmo não exercendo a função de gestores”, “Gerenciamento ruim de algumas atividades coletivas. Baixo nível de articulação e diálogo nas ações. Condições hipossuficientes de infraestrutura e apoio técnico” e “reuniões que poderiam ser brevemente resumidas, geralmente relacionadas à questões políticas de baixo impacto na realidade do servidor e do ambiente de trabalho e que resultam em queda da efetividade geral”.

De modo geral, os resultados apresentaram os aspectos que estruturam o conceito de mal-estar no trabalho na percepção dos trabalhadores. Esses resultados permitem a visualização das temáticas que nascem das respostas dos servidores de uma empresa pública à questão: “Quando penso no meu trabalho no [órgão investigado], o que me causa mais mal-estar é...” O estudo mais detalhado dos resultados apresenta a configuração do mal-estar no trabalho, destacando aspectos relevantes no que se refere à literatura.

Pesquisas no campo da QVT, ancoradas na ergonomia da atividade, mostraram que vivências relacionadas a sobrecarga de trabalho, pressão no trabalho e a falta de

reconhecimento estão fortemente presentes nos relatos dos trabalhadores (Ferreira, Santos, & Paschoal, 2022). A análise da classe temática “Falta de estrutura, reconhecimento e comprometimento” apontada pelos participantes da presente pesquisa reforça esse resultado e revela a importância de se investir em ações de reconhecimento do trabalho, além de evidenciar um aspecto crônico nas instituições públicas brasileiras referente ao sentimento de injustiça que impacta na percepção de desvalorização, potencial geradora adoecimento, descrença e desmotivação dos trabalhadores.

O assédio moral no trabalho também integra as verbalizações dos participantes presente nessa classe temática. O assédio moral degrada o indivíduo, afeta a autoestima, as condições físicas e psicológicas. As humilhações causadas ao trabalhador de forma sistemática constitui um risco invisível, porém concreto à sua saúde. Uma das consequências do assédio moral é a Síndrome de Burnout, uma doença ocupacional. Nesse sentido, verbalizações que asseveram a presença de assédio moral no trabalho são extremamente preocupantes e reveladoras de um contexto que requer intervenções integradas às práticas de gestão e à cultura organizacional.

Em relação à classe temática “não ter apoio institucional”, um dos elementos fortes em sua construção refere-se aos limites e à falta de crescimento profissional. Conforme Albuquerque Pacheco e Ferreira (2020), essa classe temática é uma limitação inerente ao serviço público, primordialmente em função do regime jurídico aos quais estão vinculados os trabalhadores e aqueles ligados a Instituições de Ensino Superior. O engessamento das carreiras, sem possibilitar ascensão profissional, acaba por minar as expectativas de crescimento, potencializando os sentimento de mal-estar. Por sua vez, as oportunidades de crescimento constituem uma das faces do reconhecimento e são essenciais para promoção de QVT (Medeiros, 2012; Ferreira, Santos & Paschoal, 2022) e o seu reverso, isto é, a falta de oportunidades de crescimento profissional potencializa vivências de mal-estar no trabalho (Ferreira & Seidl, 2009). O reconhecimento deve ser traduzido em práticas formais e informais para o trabalhador recuperar o sentido do trabalho para além do comprometimento com desempenho e resultados. Tais práticas requerem um ambiente organizacional que dê visibilidade ao trabalhador e implica investimentos, não só no corpo gestor, mas em uma contínua prática voltada para o reconhecimento do trabalhador. Além disso, um outro aspecto também assinalado refere-se à falta de critérios para promoção, os quais em muitas situações priorizam a amizade e o apadrinhamento. Pacheco (2016) assinalou que desenvolver políticas justas, baseadas em meritocracia, para a nomeação de cargos de confiança pode minimizar os danos desse aspecto.

Em relação aos apontamentos relacionados a classe intitulada “ponto eletrônico, reuniões improdutivoas e perda de tempo” os dados revelaram mal-estar no trabalho relacionado às reuniões improdutivoas, às exigências administrativas (como o ponto eletrônico, prazos apertados para a execução de tarefas, burocracias), ao deslocamento envolvendo distâncias longas de percurso para o trabalho, à perda de tempo com atividades

sem planejamento e à ausência física de colegas no dia a dia. Esses aspectos ganharam proporções diferenciadas articulando-se ao impacto da pandemia do coronavírus e suas consequências. Com a finalização do trabalho remoto compulsório, questões relacionadas ao desenvolvimento do trabalho presencial são reavivadas e requerem maior discussão.

No caso da presente pesquisa, os participantes questionaram a necessidade do ponto eletrônico para os funcionários técnico-administrativos (TAE), expondo uma situação conflituosa de discrepâncias envolvendo TAE e docentes. Estudos demonstraram que o contexto de trabalho dos TAE é caracterizado pelo sentimento de invisibilidade e de falta de reconhecimento em um ambiente voltado, prioritariamente, à atividade docente (Tessarini & Saltorato, 2021).

As reuniões percebidas como exaustivas, prolongadas, muitas vezes desnecessárias e aspectos relacionados à condução, visto que poderiam ser conduzidas de forma online e não presencial, estão presentes nas verbalizações dos participantes. Outro aspecto relacionado ao mal-estar no trabalho evidenciada refere-se ao sentimento de perda de tempo oriundas de atividades burocráticas. Aspectos relacionados à burocracia no trabalho demonstra um problema que parece ser lugar comum no contexto público (Albuquerque Pacheco & Ferreira, 2020). Se, por um lado, há um alto nível de cobrança por qualidade; por outro, os trabalhadores percebem excesso de normas, retrabalho, lentidão e ausência de flexibilidade.

Por fim, esses resultados mostraram uma abissal discrepância com as práticas assistencialistas de QVT nas organizações, ancoradas em modelos convencionais de promoção da QVT baseados em ações que visam aumentar a resiliência dos trabalhadores para suportarem, no limite de suas capacidades, as adversidades vivenciadas nos ambientes de trabalho. Uma pista importante dos nossos achados é que as verbalizações não são paralelas ao trabalho, ou seja, referem-se a variáveis diretamente relacionadas com o contexto organizacional. As circunstâncias de desenvolvimento das tarefas são o alvo de modificações.

#### **4. Considerações finais**

Nos últimos anos, verifica-se um sensível aumento da preocupação com a saúde dos trabalhadores do serviço público brasileiro, motivada pelo aumento no volume de adoecimentos físicos e mentais, de aposentadorias precoces e de situações de precarização do trabalho. A principal mensagem dos resultados do diagnóstico é que prevenir as vivências coletivas de mal-estar no trabalho, eliminando-as sempre que possível, consiste no principal desafio no campo de gestão com pessoas. É imperativo agir fortemente neste campo visando, tanto erradicar os efeitos nocivos que o mal-estar no trabalho pode gerar no contexto organizacional, quanto eliminar obstáculos concretos para a

efetiva promoção/vivência de bem-estar no trabalho. O diagnóstico oferece um pertinente ponto de partida aos dirigentes e gestores responsáveis por ações no campo de “gestão com pessoas”.

Em relação aos limites desta pesquisa, apesar de os resultados encontrarem semelhança com outras pesquisas, eles não autorizam generalizações, novos estudos são necessários. Os resultados mostraram uma visão panorâmica sobre como os participantes percebem o mal-estar no trabalho. Para compreender os indicadores revelados pela pesquisa é necessário aprofundar a investigação, com a realização da Análise Ergonômica do Trabalho, metodologia utilizada na etapa microdiagnóstico da abordagem adotada.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque Pacheco, V., & Ferreira, M. C. (2020). Mal-estar e bem-estar no trabalho: Representações de trabalhadores de empresa pública brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3651>
- Bom Sucesso, E. P. (2013). Olhares cruzados sobre a qualidade de vida no trabalho. Em M. C. Ferreira, C. Antloga, T. Paschoal, & R. R. Ferreira (Org.), *Qualidade de vida no trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção* (pp. 51-64). Brasília: Paralelo 15.
- Facas, E. P. (2011). *Psicodinâmica do trabalhar: análise da mobilização subjetiva no trabalho automatizante*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Ferreira, M. C. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 2ª ed. revisada e ampliada. Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: Análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 245-254. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000200013>.
- Fernandes, L. C., & Ferreira, M. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no Poder Judiciário brasileiro. *Psicologia USP (Online)*, 26, 296-306.
- Ferreira, M. C., Santos, L. A., & Paschoal, T. (2022). Bem-estar, mal-estar e gerenciamento de qualidade de vida no trabalho. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 24(3), ePTPSS15511. <https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPSS15511.en>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 2(60), 111-124.
- Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000* (Tese de Doutorado não-publicada), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Medeiros, L. F. R. (2012). “Somos a cara da prefeitura? Então somos a cara abandonada”: *ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho no contexto do serviço público municipal*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10272/1/2011\\_LuizaFerreiraRezendeMedeiros.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10272/1/2011_LuizaFerreiraRezendeMedeiros.pdf)
- Medeiros, L. F. R. (2016). “Contribuições da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho”. *Trabalho (En)Cena*, 1(1), 143-56.
- Pacheco, V. A. (2016). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-Estar/Mal-Estar no Trabalho e Reconversão Tecnológica: Representações de Trabalhadores em Empresa Pública Brasileira* (Tese de Doutorado não-publicada). Universidade de Brasília, Brasília.
- Ratinaud, P. (2009). IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires [computer software]. <http://www.iramuteq.org>
- Santana, F. A. L., & Neves, I. R. (2017). Saúde do trabalhador em educação: a gestão da saúde de professores de escolas públicas brasileiras. *Saúde e Sociedade*, 26(3), 786-797.
- Sampaio, J. R. (2004). *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Signorini, M. (2000). *Qualidade de vida no trabalho e as dimensões da satisfação do saber e do sagrado no trabalho significativo*. Rio de Janeiro: Taba Cultural.
- Souza, M.A.R., Wall, M.L., Thuler, A. C. M. C., Lowen, I. M. V., & Peres, A. M. (2018). O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 52, e03353.
- Tessarini, G., Jr., & Saltorato, P. (2021). Organização do trabalho dos servidores técnico administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre

carreira, tarefas e relações interpessoais. Cadernos EBAPE.BR, 19, 811-823.  
doi:10.1590/1679-395120200236

Walton, R. E. (1973). Quality of work life: What is it? *Management Review*, 15(1), 11-21.



# CONTEXTOS SOCIALES Y DINÁMICAS ORGANIZACIONALES



# EMERGENCIA FEMINISTA ANTE LA MASCULINIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS SINDICALES EN URUGUAY

**Cyntia Buffa**

**cyntiabuffa4@gmail.com**

Universidad de la República, Uruguay

**Héctor Seco**

**hsconstr@gmail.com**

Universidad de la República, Uruguay

## 1. Introducción

El sindicalismo en Uruguay, anclado en una larga tradición clasista y unitaria, mantiene alta capacidad de representación de los trabajadores y reconocida representatividad para dar cuenta de demandas de otros actores (Leopold, Buffa, García, Peloché, y Seco, 2016).

Esto se asienta en prácticas organizativas que, modelados desde sus estatutos fundacionales, combinan grados de democratismo y de centralización que le han permitido acrecentar su inserción en sectores diversificados del trabajo.

Su representatividad ampliada se asienta en un enfoque de transformación social integral y en la gestación de alianzas con otros actores para dar cuenta de vastas y diversas demandas.

Para poder abordar las características que el desafío feminista le plantea al sindicalismo en Uruguay, se hace necesario dar cuenta de algunas características distintivas del mismo. Se trata de un sindicalismo que, en términos de Laclau, desarrolla prácticas discursivas con pretensiones hegemónicas a través de las cuales procura desenvolver su rol de constructor de clase (Laclau y Mouffe, 1987). Para comprender las características de este fenómeno, se realiza un breve recorrido por el proceso histórico en el cual se fueron configurando los momentos constitutivos de una identidad que mantiene características distintivas con relación a otras organizaciones sindicales a nivel mundial.

En más de un siglo de existencia de los sindicatos en Uruguay, y habiendo atravesado cambios estructurales gigantescos en el país en que se asienta, así como en cuanto las fuerzas sociales que se han puesto en juego, es posible observar cómo se solapan en

capas superpuestas características que han tenido continuidad en su matriz constitutiva, a la vez que se integran nuevos aportes.

El presente trabajo es producto de la trayectoria y cúmulo de trabajos en estos temas desarrollados por un grupo de investigación anclado en la Facultad de Psicología de la Universidad de la República. Dicho grupo ha realizado diversas investigaciones en conjunto con el movimiento sindical, que han sido insumos para la generación de agenda de la propia central como para el desarrollo académico de parte del equipo de investigación

Para la finalidad propuesta que consiste en analizar la emergencia feminista como el sujeto capaz de interpelar la masculinización de las prácticas sindicales, se retoman fuentes de datos de dichos desarrollos. En primer lugar, el análisis y extractos de entrevistas a mujeres sindicalistas y referentes de diferentes espacios feministas (realizadas en el año 2022) y, en segundo lugar, resultados de encuestas realizadas en tres congresos de la central sindical (2016, 2018 y 2021).

El objetivo es continuar desarrollando investigaciones sobre el movimiento sindical desde la mirada organizacional, el cual se encuentra bajo la presión de una agenda emergente marcada por la interseccionalidad, lo cual requiere de abordajes interdisciplinarios.

## **2. La construcción de la identidad sindical**

En más de un siglo de existencia de los sindicatos en Uruguay y habiendo atravesado cambios estructurales gigantescos el país y el mundo, es posible observar cómo, desde el punto de vista de su construcción identitaria, se solapan momentos constitutivos de la misma, como en capas superpuestas con características que han tenido continuidad en su matriz constitutiva, a la vez que se integran nuevos aportes que la modifican.

### **2.1. El clasismo temprano**

Uruguay se caracteriza por el temprano progresismo del batllismo de las dos primeras décadas del siglo XX, la debilidad de los poderes oligárquicos, así como de la Iglesia y el Ejército y una incipiente clase obrera con la cual ese batllismo construye una relación de reconocimiento y conflicto. Se reconoce en dicho periodo la construcción de un temprano Estado de bienestar (Finch, 1981).

Las confrontaciones obreras con el primer batllismo (Zubillaga, 1985; D'Elia y Miraldi, 1984) merecen ser destacadas, en tanto se suele analizar al batllismo como un generador casi autónomo de legislación social dejando en un plano de opacidad el papel desafiante del espacio popular en esas primeras décadas del siglo XX.

Frente a la larga tradición de análisis que resalta el rol del batllismo desde el Estado como constructor del Estado de Bienestar, interesa resaltar la presencia de una sociedad heterogénea y activa que encuentra en el marco del proyecto de Batlle espacio para su desarrollo. Encuentro que tuvo mucho de articulación y otro tanto de conflicto, en un proceso en el cual el mundo de los trabajadores y sus organizaciones fueron sumamente activos en la construcción de una agenda propia con las características fuertemente confrontativas, propias de aquellas tempranas décadas del siglo XX (Porrini, 2002; González Sierra, 1991). Es la época de las primeras organizaciones duras, de oposición, clasistas, anarquistas, y autárquicas, todavía asentadas en las profesiones.

Pero ese origen a la vez plebeyo y clasista de la clase de comienzos del siglo XX, se aúna con la construcción ciudadana de raíz democrática, que integra a los trabajadores al proyecto pujante de desarrollo nacional, y que se asocia al aporte del primer batllismo (Supervielle y Pucci, 2008).

Es en el marco de lo que suele denominarse como segundo batllismo o neobatllismo (Merenson, 2012) que se promulga la Ley N° 10.449 de Consejo de Salarios de 1943, la cual, entre otras cosas, establece la creación por rama de actividad de los Consejos respectivos integrados por los trabajadores, las empresas y el Poder Ejecutivo. Las organizaciones y las luchas obreras se ordenan, a partir de entonces, alrededor de los grupos de negociación previstos por ley, lo cual introduce importantes cambios en todos los planos. Un sindicalismo ahora masivo, organizado en ramas y ya no en oficios se inserta en un sistema de negociación en las instancias institucionales, con una temática centrada en salarios, fuentes de trabajo y descripción de categorías laborales. Emerge un sindicalismo de masas, institucionalizado, a la vez que mantiene su carácter autónomo.

En ese período en Uruguay no se produce la integración orgánica de la clase obrera al Estado o al partido de Estado, típica de otros procesos de los años 40 y 50, en los cuales en clave populista se desafía el modelo oligárquico, típicamente el caso de Argentina o México (Mackinnon y Petrone, 1998).

Es en este marco, con el consiguiente desarrollo industrial (Bertola, 1992) y el nuevo marco institucional (Porrini, 2005), que el sindicalismo amplía sus alcances a nuevos sectores, afianzando las prácticas de negociación e integración a los espacios institucionales. Un sindicalismo que es caracterizado por el carácter dual de la clase obrera uruguaya (Errandonea y Costabile, 1969), que hasta los años 60 estaba integrada activamente a sindicatos clasistas y era, en su gran mayoría, votante del Partido Colorado, partido fundacional de base urbana y raigambre heterogénea, con orientación pro desarrollo capitalista y constructor del anticipado modelo de estado de bienestar (Vanger, 1983; Finch, 1981) consolidado hacia los años 40 y 50. Este proceso tuvo como resultado la construcción de una identidad obrera a la vez clasista y ciudadana, integrada a la vida republicana a través de la representación política y al mismo tiempo organizada en sus sindicatos de orientación clasista (Porrini, 2003).

Con un peso casi absoluto de las corrientes de izquierda en su seno, en sus distintas vertientes (anarquistas primero, en forma decreciente después, socialistas y comunistas), el sindicalismo ocupa ese espacio de mediaciones para canalizar demandas, a la vez que mantiene su vocación de autonomía, de base clasista, con concepciones ideológicas anticapitalistas (Cores, 1989).

## **2.2. Un sindicalismo unificado integra nuevos elementos a su matriz identitaria**

Dentro de sus hitos históricos, ese sindicalismo transita un proceso de unificación en una central única desde 1964, Convención Nacional de Trabajadores (CNT) y enfrenta en 1973 el golpe de Estado cívico militar bajo el comando de la CNT, con una huelga general con ocupación de miles de lugares de trabajo que es sostenida por miles de trabajadores durante 12 días.

Cerrado el periodo dictatorial, esta autonomía se puede volver a constatar en los noventa. Una clase trabajadora muy golpeada numéricamente por el cierre de empresas y las tercerizaciones, sin embargo, mantiene la capacidad política y organizativa que le permite enfrentar con éxito la privatización de las empresas públicas, promoviendo un referéndum exitoso contra la misma, que era uno de los aspectos centrales del modelo neoliberal.

A lo largo del proceso que brevemente se reseñó el sindicalismo define y redefine su matriz hegemónica en términos que, orientados desde una afirmación de clase por oposición al capital, integra en los sesenta el concepto de pueblo vs oligarquía, ensanchando así las fronteras de su accionar. La batalla contra la dictadura madura en sus filas la incorporación de la lucha democrática como el terreno de confrontación política. Estas tres formulaciones, la clase enfrentando al capital, el pueblo versus la oligarquía y la democracia como terreno de acción (De Lacoste, 2015) definen las características de una construcción con pretensiones hegemónicas en el campo popular, que tiene en el sindicalismo su columna vertebral, terreno en el cual exhibe su capacidad de articulación con otros actores.

## **2.3. El sindicalismo en el ciclo progresista**

Finalmente, en la nueva situación que significó el ascenso del Frente Amplio al gobierno en 2005 en un ciclo que continuó hasta el año 2020, el sindicalismo creció en todos sus aspectos (membresía, derechos, espacios de acción, integración de nuevos sectores, entre otros), y lo hace manteniendo su autonomía, desarrollando diferentes iniciativas que ponían en agenda temas propios o que directamente enfrentaban iniciativas con las cuales discrepaba.

Ese crecimiento se asentó en elementos diversos. Por un lado, el crecimiento económico sostenido incorporó cientos de miles de trabajadores al mercado de trabajo. Al mismo

tiempo creció la formalización del empleo lo cual amplió el campo de acción sindical. Los gobiernos del Frente Amplio otorgaron leyes de amparo a la acción sindical y se vigiló su cumplimiento por parte de las empresas.

Para que ese contexto se transformara en el crecimiento del movimiento sindical que cuadruplica sus filas, llegando a más de un 30% de tasa de afiliación, tuvo que encontrarse con un sindicalismo que conservaba sus organizaciones a pesar de la disminución de afiliados y de participación sufrida desde los años noventa, que era heredero de una tradición de unidad que atesoraba, con una generación de dirigentes que habían ingresado al movimiento en su reconstrucción en dictadura y que tuvo la flexibilidad y porosidad para absorber esos nuevos contingentes de trabajadores que se acercaban al mundo del trabajo asalariado, muchas veces en sectores que no tenían anteriormente desarrollo sindical (Leopold et al; 2016).

## **2.4. El espacio de la acción movimientista**

Como se sostenía, el actor sindical en Uruguay posee alta capacidad de representación de los trabajadores asalariados, tanto públicos como privados, a lo largo de más de cinco décadas en las que actúa en un formato de sindicalismo unificado. Al mismo tiempo, la literatura reconoce su capacidad de representar demandas ampliadas de la sociedad en diferentes momentos (leyes de privatización, leyes de impunidad, demandas cooperativas, entre otras) (Quiñones y Supervielle, 2003), en general, en el marco de alianzas y coaliciones con otros movimientos sociales. Con sus 400 mil afiliados (32% de tasa de afiliación voluntaria) es por lejos el actor social más relevante del país.

Otros movimientos sociales, como el cooperativismo de vivienda, el movimiento de derechos humanos, las organizaciones de jubilados o los estudiantes universitarios, tienen una vinculación estrecha con el sindicalismo que se prolonga a lo largo del tiempo. Actores que a su vez tienen su propio espacio de acción y agenda, sus propias reivindicaciones y aglutinan y representan sectores sociales más heterogéneos que los sindicatos.

Se puede sostener que el sindicalismo tiende a ser el articulador de casi todo el espacio de la protesta social, apoyado en su propia estructura y capacidad movilizadora, a la vez que se integra y gestiona alianzas y coaliciones momentáneas o permanentes con otros actores sociales. Al mismo tiempo, desarrolla en esos espacios pretensiones de vanguardismo que en algunos momentos generan fricciones con otras organizaciones (Seco, 2011), lo cual adquiere nuevas características en el presente.

### 3. Las novedades que interpelan al sindicalismo en clave organizacional e identitaria

Es en ese marco que se producen fenómenos novedosos que interpelan la matriz sindical. Los cambios en el mundo del trabajo, su creciente heterogeneidad, la hegemonía neoliberal que permea las culturas colectivas, la capacidad del capital de penetrar nuevas esferas de la vida, son sólo algunas de ellas. Así mismo emergen otros actores sociales, siendo central el rol de las mujeres en estas nuevas expresiones, con el feminismo como un actor social con un gran nivel de actividad, una presencia movilizadora masiva y gran capacidad de ir imponiendo temas en la agenda pública.

En relación con la interpelación feminista es de recibo ubicar la discusión en función del planteo de Lenguita:

“En el sindicalismo el desafío es doble: cambiar los procesos internos que segregan a las mujeres de la toma de decisiones en la organización, y analizar el problema de la división social del trabajo, tendiente a ocultar el papel femenino en el ámbito productivo” (Lenguita, 2019:104).

Para comprender la emergencia pública que han adquirido en Uruguay algunas discusiones entre el movimiento feminista y el sindicalismo, esta formulación puede ser de utilidad en tanto permite dar cuenta de dos fenómenos diferenciados que allí se enuncian. Por un lado, los que tienen que ver con la construcción de poder y los espacios de participación y representación de la mujer al interior de las organizaciones sindicales, el cual a su vez tiene relación con los problemas en el relacionamiento del movimiento con los espacios feministas que actúan fuera de él. Por otro lado, se conecta con lo que tiene que ver con la concepción, de honda raíz histórica en el sindicalismo, que tiende a limitar su comprensión del mundo del trabajo como circunscrita a aquellos que organiza directamente el capital a través de la relación asalariada. Esto hace que tenga dificultades para relacionarse en un plano de igualdad con otros espacios del trabajo, en muy diversas áreas, pero en particular se manifiesta en todo lo que tiene que ver con el trabajo reproductivo.

En ambos planos se producen acciones por parte de mujeres y espacios feministas que incomodan al sindicalismo, sus logros y capacidades, polemizando acerca de las miradas desde las cuales construye sus demandas y sus articulaciones sociales, al mismo tiempo que pone en debate los procesos internos, la vida cotidiana de sus organizaciones y los procesos mediante los cuales se procesan las tomas de decisiones.

Lo que otorga al feminismo la capacidad de problematizar dichas cuestiones tiene que ver, en particular, con la potencia que ha adquirido en los últimos años, sobre todo a partir del llamado a la huelga mundial de mujeres de 2017. A partir de ese momento, y a su vez entroncando con acciones y espacios militantes que venían desarrollándose en

las décadas anteriores, se produce el desarrollo de una “constelación” de feminismos que brotan en todo tipo de espacios sociales, con diversos espacios de coordinación, con una presencia multitudinaria en los 8M, con el desarrollo de una gama variada de acciones en múltiples terrenos y en torno de diversos asuntos, así como en acciones de coordinación con otros espacios sociales y políticos, que en algunos casos incluyen al sindicalismo.

Referentes reconocidos de diversos espacios feministas asumen que se trata de un movimiento caracterizado por una enorme diversidad de expresiones, diversidad que a su vez se articula con el impacto transversal que logra sobre prácticas y concepciones arraigadas en las culturas colectivas. Heterogeneidad, diversidad, transversalidad, escasa centralización, son todas características que no le han impedido, o mejor, tal vez han posibilitado la masividad que en la actualidad adquirió el movimiento (Celiberti, 2019).

A los efectos de una caracterización general del movimiento se podría asumir la pertinencia de la que realiza Alvarez (1998), la cual parecería dar cuenta de las principales características del mismo. La autora sostiene que se puede caracterizar al feminismo latinoamericano como un campo discursivo de actuación-acción, como un movimiento que se constituye en “un amplio, heterogéneo, policéntrico, multifacético y polifónico campo o ‘dominio político’ que se sostiene más allá de las organizaciones o grupos propios del movimiento strictu sensu”, cuyos espacios se han multiplicado: ya no están solo en los colectivos y en las calles, sino en los sindicatos, en los movimientos estudiantiles, en los laberintos de la academia, los partidos, los parlamentos, los pasillos de las Naciones Unidas, en las redes formales e informales, en los medios de comunicación y en el ciberespacio.

En particular, con referencia a lo que suele reconocerse como la cuarta ola feminista la misma parece estar apegada a la lectura interseccional que propone Suárez Tomé<sup>1</sup> en relación con América Latina y la región. Los feminismos se diversifican, a la vez que sus convocatorias se vuelven masivas, se instalan en redes de interacción de todo tipo, integran no sólo mujeres sino diversidades, ya no solo se denuncia la explotación de género, sino que se reconoce la de clase, raza, y etnia como transversales a aquellas.

#### **4. La interpelación feminista al sindicalismo**

En Uruguay en particular, la interpelación feminista se ha instalado como un emergente en el debate público alrededor de algunas decisiones que el sindicalismo ha adoptado con relación a los 8M, las cuales han provocado polémicas y desencuentros públicos entre actores de ambos campos sociales, por lo menos entre los años 2019 y 2022. Así

---

1 <https://ecofeminsita.com/en-que-ola-estamos/?v=5b61a1b298a0&dplrid=6D6A736F756C-40676D61696C2E636F6D>



mismo, se procesan debates a la interna de las organizaciones sindicales que ponen en discusión las prácticas cotidianas en las mismas. Recién en 2023 la central única Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (Pit - Cnt) se avino al pedido del feminismo de decretar un paro general exclusivamente de mujeres que, como reclama el movimiento, deje claro el espacio que ocupan las mujeres en la estructura productiva, a la vez que habilite a que se despliegue en todo su potencial la capacidad movilizadora del feminismo en una jornada que esté enmarcada exclusivamente en sus propias demandas.

Los debates que se gestaron en esos años alrededor de esta convocatoria, resultan un emergente que invita a indagar en diversas cuestiones que emergen en la relación que se constituye entre ambos espacios. Habilita entonces a preguntarse, otra vez en términos de Laclau, qué “elementos” de las prácticas feministas no se articulan con aquellos que estructuran las prácticas discursivas del sindicalismo: ¿La forma de hacer política? ¿Las demandas que erigen? ¿Hacia quién las dirigen? ¿La forma de organizarse para tramitarlas? Todas ellas constituyen cuestiones a las que es necesario responder a partir de comprender las prácticas que mujeres militantes sindicales y mujeres “militantas” feministas (tal cual ellas mismas se reconocen) llevan adelante dentro y fuera de los sindicatos y de las construcciones de sentido que emergen de las mismas.

En forma muy breve se puede señalar que el terreno de las demandas no se ha constituido en un terreno de diferencias significativas. El sindicalismo ha apoyado las iniciativas feministas en torno al aborto libre y voluntario, aquellas orientadas a enfrentar la violencia de género, diversas cláusulas de discriminación positiva para el ingreso de las mujeres al mercado de trabajo, la inclusión de una batería de cláusulas de género en los convenios laborales, etc. Así mismo han coincidido en espacios sociales ampliados (inter-sociales) en particular para articular la oposición a medidas del gobierno ascendido en 2021 de orientación neoliberal.

Sin embargo, en varias de estas instancias, en particular aquellas en que el feminismo no es el portador casi excluyente de la demanda (como el caso de las iniciativas por el aborto), sino que se abre un abanico amplio de actores coaligados, se han producido confrontaciones entre ambos espacios. El registro que se pudo recuperar de las mismas alude a dos representaciones. Del lado del sindicalismo, según expresiones de su Secretaria de Género, Equidad y Diversidad Sexual, sostiene que es difícil transitar procesos de acuerdos complejos cuando “las feministas no se ponen de acuerdo entre ellas y, por otro lado, el sindicalismo llega a esos espacios después de ponerse de acuerdo internamente”. Y alude a lo suyo es un “feminismo de clase” diferenciándose de otras expresiones del movimiento<sup>2</sup>. Del lado de la Intersocial Feminista, espacio feminista que ha articulado con el sindicalismo, se sostiene que el sindicalismo es una aplanadora que

---

2 <https://www.carasycaretas.com.uy/sindicales/pit-cnt-feminismo-clase-antirracista-y-anticapitalista-n60369>

quiere pasar por arriba de los demás, y que para ello pone en juego el peso de la presión de las corrientes político sindicales que actúan en su seno a las cuales las feministas no aceptan subordinarse: “A nosotras no nos pueden llamar por teléfono para decirnos lo que tenemos que hacer” respondió una conocida militante feminista a los autores de este artículo.

Lo cierto es que en la Intersocial integraba a fines de 2021 el comando de la campaña para derogar 135 artículos de leyes votadas por el actual gobierno nacional, teniendo la vocería de dicha coordinación. La misma le fue retirada a la Intersocial Feministas, por la cual se retiró de la misma. En palabras de LC, una referente del movimiento: “nos dieron un golpe de Estado”.

Un antecedente relevante de estos problemas lo constituyeron las diferencias con el movimiento de Derechos Humanos con relación al plebiscito impulsado por el sindicalismo acerca de las leyes de impunidad con relación a las violaciones de DDHH en dictadura, el cual fue lanzada no contando con el acuerdo del movimiento (Seco,2011).

Se podría inferir, en términos generales, que la apelación gramsciana que suele exhibir en sus fundamentaciones el sindicalismo en sus documentos programáticos, en cuanto a la construcción de hegemonía en el campo popular, encuentra un límite en su despliegue, en tanto, en términos de Laclau, sigue remitiendo a la “clase obrera” como portadora de algún tipo de designio histórico que le otorga el papel de liderazgo en el dicho campo. Lo cual, en el caso uruguayo, se agrega al hecho de que constituye de por sí una fuerza real social de gran relevancia, lo cual refuerza aquella concepción.

La consigna que preside el último Congreso de la central sindical “Una clase, una perspectiva”<sup>3</sup>, matiza esa definición que no parece dejar espacio para una apertura conceptual que se posicione desde una lectura del proceso social en la cual la “articulación”, en el sentido de Laclau, pueda erosionar, modificar, alterar la identidad de clase estructurada a sobre la base de la representación de los asalariados. Las alianzas son el soporte de un bloque histórico popular en el cual “la clase” es la garantía del proceso, apoyada en su rol histórico.

Las fricciones que se evidencian en el campo de las alianzas entre ambos espacios sociales tienen, por otro lado, otro plano de desarrollo a la interna del propio movimiento. Allí se pueden detectar dos tipos de procesos que a su vez tienen conexiones: el crecimiento muy importante de la participación de las mujeres en la vida sindical y la conformación de espacios feministas a su interior que alimentan diversas discusiones. A modo de enunciado, es posible referirse a la construcción de poder en las organizaciones, a los cargos de representación, a la manera de hacer las cosas, al proceso de toma de decisiones, a la construcción de las demandas.

---

3 <https://www.youtube.com/watch?v=BLAQBXviLyA>

En los últimos tres congresos del Pit-Cnt se han realizado encuestas en el marco de un proyecto de investigación conjunto entre la UdelaR y el Pit-Cnt<sup>4</sup> (Leopold et al, 2016), a partir de las cuales se pudieron recoger algunos elementos en ese sentido. Por un lado, la participación de mujeres en dichos congresos se ha incrementado notoriamente. Mientras que en el 2015 en el XII Congreso el 29% eran mujeres, en el 2018 (XIII Congreso) esta cifra asciende a casi el 38% y en el XIV Congreso de 2021 llegó al 45% del total de 1100 delegados presentes. Esto representa un aumento importante que se corresponde con las políticas activas de promoción de la participación de las mujeres que la central y diversos sindicatos vienen impulsando, políticas que se traducen asimismo en la incorporación de la presencia de delegadas al Secretariado Ejecutivo y a la Mesa Representativa de la central, órganos estos de la conducción cotidiana del Pit-Cnt.

En el mismo sentido, en lo que tiene que ver con las demandas y conquistas de los sindicatos en los Consejos de Salarios sectoriales, una abrumadora mayoría de delegados respondieron en dicha encuesta que en los convenios firmados se han incorporado cláusulas de género dentro de las cuales detallan las de no discriminación, igualdad de oportunidades, protección a la maternidad, licencias especiales, contra la violencia doméstica y contra el acoso laboral.

Esa presencia de las mujeres, aunque no siempre se defina como feminista, proyecta reclamos por los problemas de representación de la mujer en los órganos de dirección del movimiento. Así mismo, se plantean problemas que las militantes califican de prácticas machistas en los espacios de militancia sindical, temáticas estas que intentan encontrar un espacio de articulación a través de la Secretaria de Género, Equidad y Diversidad sexual del Pit-Cnt y diversas instancias similares existentes en los sindicatos.

Desde la mirada de las “militantas feministas” o “femisindicalistas”, como se suelen denominar algunas de ellas, se discute con una lógica de aparatos que miden fuerzas de pesado y luego hacen acuerdos sustentados en puras correlaciones de fuerzas, lo cual hace muy difícil habitar los espacios sindicales para las mujeres. Estas militantas impulsan una lógica más transversal, apuestan a diálogos que atraviesen las alineaciones en los aparatos de las corrientes político sindicales, impulsan la habilitación de espacios más horizontales y abiertos a la participación de las mujeres, así como a habilitar la discusión pública de las diferencias sin censuras.

Tensionadas en esas lógicas, las respuestas de las militantes son diversas: algunas se quedan, se juntan y disputan espacios, otras se adaptan y repliegan, están las que se corren a otros espacios donde poder desarrollar su actividad (como es el caso de las cooperativas sindicales) y finalmente, otras se fugan del sindicalismo y se integran a organizaciones feministas.

---

4 Las prácticas de desarrollo de capacidades en las organizaciones sindicales en el Uruguay: estado de situación y construcción de un Observatorio de Vida Sindical (OVS.uy) en <https://www.csic.edu.uy/content/res%C3%BAmenes-de-proyectos-modalidad-1-aprobados>

Aunque nadie lo formule hoy en los mismos términos, la respuesta de los dirigentes a los reclamos de las mujeres parece todavía estar anclada en prácticas de otro tiempo. En una entrevista realizada a una ex dirigente sindical del gremio de la pesca en la década de 1980, en la cual recordó aspectos de la vida sindical en aquellos momentos, cuando en su trabajo en una planta de fileteado de pescado detectaba problemas importantes en cuanto a la salud de las mujeres que les dificultan afrontar la jornada laboral, relata las dificultades que tenía el sindicato para dar cuenta de las mismas:

(...) Cuando le trasladé esos problemas a los compañeros del sindicato me decían que eso no era un problema de clase, sino que era una cuestión de las relaciones personales, “estos no son temas del sindicato” “la clase es una sola y vos la vas a dividir”

Las expresiones dan cuenta de un sindicalismo de época el cual concebido en los parámetros de la militancia sindical y política de los sesenta, concebía las relaciones de clase estrechamente limitadas al campo de la explotación directa del capital en la relación asalariada. No solo no se visualizaban otras contradicciones sociales que atraviesan las relaciones sociales en el capitalismo, sino que se cuestionaba frontalmente su validez como campo de construcción de participación social y política antisistémica.

Tres décadas han transcurrido desde aquel entonces y los debates adquieren otro tenor. Sin embargo, las problemáticas puestas en agenda por el feminismo siguen interpelando las agendas sindicales y algunas respuestas apenas se alejan de aquellos discursos.

## 5. Conclusiones y discusiones

En suma, se podría sostener que el sindicalismo uruguayo, con alta capacidad de representación de los trabajadores y reconocida actuación a nivel de diversas demandas sociales en las cuales actúa gestando amplias alianzas con otros movimientos, contiene espacios que problematizan la temática de género, adopta iniciativas a su interna y hacia el espacio del trabajo para avanzar en la agenda al respecto y entabla espacios de coordinación políticos con las organizaciones del feminismo.

Sin embargo, su concepción del mundo del trabajo sigue estando anclada en el mundo asalariado y su articulación con estos otros espacios, feministas en particular, son concebidos desde una perspectiva de aliados posibles y necesarios en ciertas agendas ante los cuales actúan con rasgos de vanguardismo, lo cual genera dificultades en esa relación, al tiempo que sus demandas no son interpretados como pertenecientes al mundo del trabajo. Como dice Cury de Rezende Bastos (2022), la reproducción de la vida, los trabajos que implica, siguen siendo pensados como parte de la esfera doméstica y de la cual deben ocuparse otros actores sociales.

En la medida que se desarrolle el espacio para el debate de estos temas en los sindicatos y con los espacios feministas, los problemas de participación y representación de la mujer, y los temas de género en general, pueden adquirir otra perspectiva, desbordando las legitimaciones que intentan superar las limitaciones actuales, centralizando la discusión exclusivamente en la representatividad de las mujeres, para que se abra paso una valoración sustantiva de los trabajos de reproducción de la vida que habilite a enfocarlos como espacios que, en tanto productores y reproductores de la fuerza de trabajo, se pueden constituir en espacios de disputa con el capital.

Así, el espacio de construcción con pretensiones hegemónicas de las clases populares asentadas en los actores del mundo de los trabajadores podría ampliar notablemente su potencial, en un proceso articulador en el cual cada uno de los actores vería modificado algunos de los momentos constitutivos de sus identidades históricas (Laclau & Mouffe, 1987) en la construcción de nuevas síntesis identitarias.

## REFERENCIAS

- Álvarez, E. (1998). Feminismos Latinoamericanos. *Estudios Feministas*, 6(2), 265-284. <http://www.jstor.org/stable/43904051>
- Bértola, L. (1992). *La industria manufacturera uruguaya, 1913-1961: un enfoque sectorial de su crecimiento, fluctuaciones y crisis*. CIEDUR.
- Celiberti, L., Diaz, N. Q., Dobrée, P., Federici, S., Vargas, V. (Gina), Orozco, A. P., Enríquez, C. R., Torres, A. F., Aguinaga, A. M., Bilhaut, A.-G., Butrón, M. A. G., Guízar, J. M. C., Bustamante, M. O., Huertas, A. P. C., Vasallo, N., Celiberti, L., Nucamendi, M. A., Calderón, A. A. y Bareiro, L. (2019). Cuerpos indisciplinados y resistencias al poder. En N. Q. Diaz & P. Dobrée (Eds.), *Luchas y alternativas para una economía feminista emancipatoria* (pp. 330-349). CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt6rk2.21>
- Cores, H. (1989). *Las luchas de los gremios solidarios, 1947-1952: neo-batllismo, protesta social y Fuerzas Armadas*. EBO.
- Cury de Rezende Bastos, L. (2022). O patriarcado do salário: notas sobre Marx, gênero e feminismo [Silvia Federici]. *Germinal: Marxismo E educação Em Debate*, 14 (3), 634-638. <https://doi.org/10.9771/gmed.v14i3.51563>
- Delacoste, G. (2015). Los límites de la articulación: los movimientos sociales en el Uruguay frenteamplista. *Revista Contrapunto*, 7, 13-26.
- D'Elía, G., y Miraldi, A. (1984). *Historia del movimiento obrero en el Uruguay: desde sus orígenes hasta 1930*. Ediciones de la Banda Oriental.

- Errandonea, A., y Costabile, D. (1969). *Sindicato y sociedad en el Uruguay*. Fundación de Cultura Universitaria.
- Finch, M. (1981). The Ideology of Batllismo 1870-1970. En M. Finch, *A Political Economy of Uruguay since 1870* (pp. 1-22). Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-1-349-16623-7
- González-Sierra, Y. (1991). Reglamentación de la huelga: Espada de Damocles y resistencia. *Nueva Sociedad (Caracas)*, 112, 56-64.
- Laclau, E., y Mouffe, C. (1987). *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. Siglo XXI.
- Lenguita Paula (2019), La trama feminista en los sindicatos argentinos, *Estudos do Trabalho IX* (23). Disponible en: <http://www.estudosdotrabalho.org/RevistaRET23.htm>
- Leopold, L., Buffa, C., García, A., Peloche, J., y Seco, H. (2016, del 26 al 28 de julio). Organización y movimiento, Central y Convención. Una perspectiva del sindicalismo uruguayo a partir del XXII Congreso del PIT - CNT. *9º Congreso Latinoamericano de Ciencia Política*. <https://acortar.link/DtOgkR>
- Mackinnon, M. M., y Petrone, M. A. (1998). *Populismo y neopopulismo en América Latina: el problema de la Cenicienta*. Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Merenson, S. (2012). Introducción: entre la Excepción y la crisis: Uruguay, 1945-1960. *Estudios Interdisciplinarios de América Latina y el Caribe*, 23(2), 7-11.
- Porrini, R. (2002). La historia de la clase obrera y los sindicatos en el siglo XX: Experiencias y aportes. *Trabajo & utopía*, 22, 18-42.
- Porrini, R. (2003). Classe trabalhadora, sindicatos e Estado em Uruguai na expansão industrial (1936-1947): algumas conclusões e novos problemas para sua investigação. *Estudos Ibero-Americanos*, 29(2), 171-196
- Quiñones, M. y Supervielle, M. (2003). Las nuevas funciones del sindicalismo en el cambio del milenio. En E. Mazzei (Comp.), *El Uruguay desde la sociología. Integración, desigualdades sociales, trabajo y educación* (277-307). Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR.
- Seco, H. (2011). *El movimiento de derechos humanos en Uruguay. Consenso en el disenso: una investigación sobre su identidad y sus prácticas organizativas* [Tesis de Grado, UdelaR]. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/25638>

- Supervielle, M., y Pucci, F. (2008). El trabajo y las relaciones laborales en el siglo XX. En S. R. González Mateo y B. Nahum (Dir.). *El Uruguay del siglo XX* (pp. 77-104). Ediciones de la Banda Oriental-Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.
- Vanger, M., Nahum, B., y de Vanger, E. (1983). *El país modelo: José Batlle y Ordóñez, 1907-1915*. Editorial Arca.
- Zubillaga, C. (1985). Historia del movimiento sindical uruguayo: Vida y trabajo de los sectores populares (hasta 1905) (Vol. 3). Ediciones de la Banda Oriental.

# ABORDAGENS CLÍNICAS DO TRABALHO NO SETOR DA EXPLORAÇÃO MINERAL: UMA TENTATIVA DE RESGUARDAR A DIMENSÃO COLETIVA DA ATIVIDADE

**Rafael Nascimento Castro**

rafaelncastro@hotmail.com

Universidad Federal de Minas Gerais; Brasil

**João César de Freitas Fonseca**

joaocesar@pucminas.br

Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais; Brasil

## 1. Considerações iniciais

Dentre os diferentes setores produtivos, a mineração é considerada como um campo ainda pouco explorado pelas ciências humanas e sociais (Milanez, 2017). Especialmente no caso brasileiro, dominado por grandes empresas multinacionais e com graves impactos socioambientais, é recorrente a apresentação de estudos e artigos que cumprem a importante missão de denunciar os abusos e situações de desrespeito a vários direitos fundamentais (Silva Alves, 2022).

Um dos motivos para a reduzida produção acadêmica da área de ciências humanas e sociais nesse segmento certamente está relacionado à postura de desconfiança mantida pelas organizações que atuam historicamente no setor, em relação ao campo acadêmico, e mais especialmente em relação ao paradigma crítico adotado por determinadas áreas do conhecimento, como a Psicologia do Trabalho.

Sendo assim, trata-se aqui de relatar os esforços para obter dados a partir da inserção de pesquisadores no interior de uma empresa mineradora, observando *in loco* os trabalhadores e gestores, a partir dos pressupostos das abordagens clínicas do trabalho.

## 2. Entre a demanda original e a contraproposta acadêmica: o debate de valores em negociação

O objetivo desta comunicação é discutir os resultados de uma pesquisa-intervenção, desenvolvida entre os anos de 2018 a 2022, a partir de demanda apresentada por uma das maiores empresas brasileiras de exploração de minério de ferro, doravante denominada de Empresa X. A pretensão dessa empresa, no momento de formalização da



encomenda, era buscar subsídios técnicos e científicos para desenvolver um programa de acompanhamento para Operadores de Escavadeiras a Cabo<sup>1</sup>, responsáveis por parte do processo de mineração a céu aberto.

Importa esclarecer que todas as observações aqui realizadas referem-se a uma unidade produtiva específica da Empresa X, localizada na região nordeste do estado do Pará. Evidentemente, a escolha desse local para a implantação dessa unidade produtiva relaciona-se ao elevado teor de minério de ferro presente no solo, sendo estimado como sendo superior a 66% (Simões et al., 2017).

Tratava-se de um novo sistema de exploração mineral, anunciado pela empresa como único no mundo nessa dimensão, instalado na região norte do Brasil e que não utiliza mais caminhões para transportar o minério extraído do solo, daí o nome *truckless*. Essa mudança introduziu modificações importantes na organização do trabalho, automatizando grande parte do processo produtivo. Dentre as mudanças mais importantes implementadas em relação ao processo tradicional de exploração, destacam-se: a jornada de trabalho dos operadores, que passava de 08 (oito) horas diárias para 12 (doze) horas diárias; o ciclo de operação, que passava de intermitente para contínuo; e a expectativa de produtividade média, que passava de 3.500 toneladas/hora para 7.500 toneladas/hora.

No discurso organizacional, a atividade laboral dos trabalhadores (ora denominados “Operadores de Alto Desempenho”) era constantemente objeto de analogias com atividades esportivas competitivas, sinalizando a compreensão organizacional de uma possível convergência ou similaridade entre esporte e trabalho, o que geraria um hibridismo, denominado “operador-atleta”. Nesse sentido, a lógica utilizada pela organização para o gerenciamento enfatizava as características individuais dos Operadores, reforçando o ideário individualizador da atividade humana, bastante criticado por autores como Bendassolli (2012, p.182), quando lembra que “o desempenho é algo que depende de processos coletivos de construção de significados (...) dos quais emergem parâmetros para sua interpretação”. Fica nítido, portanto, que a concepção de desempenho adotada pela empresa se mostra bastante reducionista, inclusive por entendê-la dissociada do ambiente organizacional (Olaverri et al., 2004).

Além disso, a intervenção solicitada aos autores desse texto visava ao desenvolvimento das habilidades e competências de cada Operador, de forma que ele pudesse responder à expectativa de aumento da produção e consequente intensificação do ritmo de trabalho, como pode ser deduzida pelo aumento da média de produção diária esperada. Curiosamente, o discurso organizacional pretendia reunir duas premissas: garantir a produtividade elevada e, concomitantemente, assegurar a manutenção da qualidade

---

1 Esse programa foi denominado pela empresa como “Programa de Operadores de Alto Desempenho (POAD)” e será melhor detalhado ao longo desse texto.

de vida dos trabalhadores, inclusive no que diz respeito à promoção da saúde e da segurança dos trabalhadores.

Ao discutir esse comando, nossa equipe decidiu apresentar à empresa um projeto alternativo de intervenção, pois, a perspectiva de trabalho clínico, de natureza eminentemente crítica, não corroborava com a perspectiva de reduzir a intervenção psicossocial a um mero processo de adaptação instrumental dos operadores aos critérios e exigências de seus gerentes. Trata-se de uma permanente renegociação com a demanda original da organização, que se traduz em uma revisão dos valores e paradigmas adotados. Essa prática, bastante comum às intervenções originárias do campo da Psicossociologia e da Psicologia do Trabalho (especialmente aquela embasada na Ergonomia Francófona) constituiu característica recorrente do projeto aqui relatado e parte desse processo já está descrita em publicação específica (Fonseca et al., 2019).

Assim, foi proposta uma pesquisa articulada com intervenção que enfatizava a dimensão coletiva do trabalho e considerava, de maneira estruturante, os saberes, valores e as experiências dos Operadores, em um processo que se constituiu como uma co-análise do trabalho, capaz de promover também a produção de cooperação, saúde e segurança para esses sujeitos, inclusive e principalmente pelo incremento do poder de agir dos próprios trabalhadores.

Os resultados destacam que, mesmo que a empresa não privilegiasse o diálogo com os trabalhadores e a sua participação nos processos de organização do trabalho (o que poderia contribuir para a melhoria das condições de saúde e segurança), durante a mediação realizada pelo grupo de pesquisadores que ora relata esse trabalho foi possível perceber uma abertura para o acolhimento de propostas de modificação no processo de trabalho, ainda que de forma pontual e restrita.

### **3. O Núcleo Psicossocial do POAD: construindo possibilidades de diálogo e intervenção**

Como já mencionado anteriormente, este trabalho integra um projeto de pesquisa mais amplo, intitulado Programa de Operadores de Alto Desempenho (POAD). Esse projeto destaca o operador de escavadeira a cabo inserido no sistema *truckless* como o protagonista na atividade de extração de minério, a qual envolve diferentes áreas de atuação.

A pretensão da Empresa X de encontrar subsídios técnicos e científicos para o POAD foi operacionalizada através da contratação de grupos de pesquisa oriundos de diferentes áreas do conhecimento e instituições. Assim, foram estruturados quatro Núcleos de Ação – Núcleo Técnico, Núcleo Clínico-Físico, Núcleo Cognitivo e Núcleo Psicossocial, os quais reuniam profissionais e pesquisadores de diferentes áreas, definidos em função

das variáveis que se pretendia estudar, mas sempre gravitando em torno da temática central do desempenho dos Operadores de escavadeira.

O Núcleo Técnico buscava identificar as necessidades de treinamento dos Operadores e oferecer sessões de treinamento individualizadas em um sistema de realidade virtual, visando para amplificar as habilidades técnicas desses trabalhadores. Posteriormente, os Operadores seguiriam o treinamento no equipamento propriamente dito, buscando o desenvolvimento e a implantação de soluções para aumento da segurança e melhoria do desempenho das operações. Além disso, esse Núcleo de Ação buscava reduzir a variabilidade técnica dos operadores através de padrões operacionais bem definidos. Curiosamente, esse era o único Núcleo de Ação que não era integrado por pesquisadores acadêmicos, mas apenas por técnicos da própria Empresa X (Castro, 2021).

O Núcleo Clínico e Físico atuava com foco nos efeitos fisiológicos da ampliação da jornada de trabalho dos Operadores, que passava de 08 (oito) para 12 (doze) horas diárias, a partir da implantação do sistema *truckless*. Buscava verificar as diferentes manifestações da fadiga, atuando prioritariamente em torno da Medicina, em suas diferentes especialidades. Esse Núcleo já possuía um histórico anterior de desenvolvimento de atividades de pesquisa junto com a Empresa X em outra região do país, inclusive na tentativa de articular (pelo menos no plano discursivo) o incremento de aumento da produtividade com a qualidade de vida no trabalho (Pimenta et al., 2021).

O Núcleo Cognitivo era composto por engenheiros, cientistas da computação e neurocientistas, que desenvolvem inteligência artificial baseada em neurotecnologia para decodificar padrões cerebrais de uma mente produtiva, conduzindo treinamento para melhorar as habilidades cognitivas de operadores inexperientes. Utilizava basicamente treinamentos cognitivos e instrumentos de pesquisa próprios das neurociências, com foco nos aspectos comportamentais a serem desenvolvidos. Os pesquisadores vinculados a esse Núcleo de Ação estavam vinculados a instituições como a Universidade Federal do Pará e o Instituto Tecnológico Vale (Castro, 2021; PSITRAPP, 2019)

O Núcleo Psicossocial foi a forma que a empresa X optou para abrigar as contribuições oriundas do campo da Psicologia, uma vez que a empresa pretendia identificar, num primeiro momento, quais os fatores psicossociais seriam capazes de influenciar o desempenho dos Operadores. Como já esclarecido anteriormente, a proposta dos pesquisadores caminhava numa direção diametralmente oposta àquela pretendida pela organização, na medida em que explicitava e assumia a complexidade das variáveis vinculadas ao desempenho humano.

O processo de permanente negociação estabelecido a partir de então tratou de reconhecer as visões dissonantes de pesquisadores e organização, tentando estabelecer uma mediação entre ambas que não descaracterizasse a perspectiva crítica do referencial teórico-metodológico proposto, qual seja, o das Abordagens Clínicas do Trabalho (ACT).

Assim, as ações relatadas no presente texto constituíram a essência das ações desenvolvidas por esse Núcleo de Ação, no qual este trabalho encontrava-se alocado, sendo adotada uma estratégia de estruturar o trabalho de pesquisa-intervenção em Linhas de Ação que permitissem atender parcialmente os anseios da organização em obter algumas informações que pudessem ser utilizadas a curto prazo mas também fizessem avançar a presença de uma perspectiva crítica no interior da empresa, de forma a ampliar efetivamente a escuta dos trabalhadores sobre o seu próprio processo de trabalho.

Resumidamente, as Linhas de Ação propostas e implementadas pelo Núcleo Psicossocial podem ser assim definidas:

### **3.1. Linha de Ação 1 - Mapeamento Psicológico**

Acolhendo a noção de que parte do desempenho dos trabalhadores é fruto das diferenças individuais, passíveis de serem delineadas com o auxílio de técnicas e instrumentos da área de Avaliação Psicológica, o grupo de pesquisadores se propôs a caracterizar o perfil psicológico dos operadores em termos de personalidade, atenção e inteligência, bem como avaliar a personalidade, no contexto de trabalho. Após analisar várias possibilidades, o instrumento escolhido como o preferencial para desenvolver ações nessa Linha de Ação foi o teste de personalidade chamado Método de Avaliação de Pessoas (MAPA). Os resultados obtidos nessa perspectiva estão relatados por Lopes, Valente e Castro (2021).

### **3.2. Linha de Ação 2 - Famílias**

Um dos pontos que a empresa X teve que se defrontar e que melhor se prestou a ajudar o grupo de pesquisadores a argumentar no sentido do reconhecimento da complexidade das variáveis que atuam sobre o desempenho humano no trabalho diz respeito à relação dos trabalhadores com seus grupos familiares.

Desde os primeiros contatos com o campo de pesquisa, ficou clara a dificuldade que a organização tinha em lidar com as relações familiares dos trabalhadores, seus dramas cotidianos e os tensionamentos resultantes de situações críticas, como, por exemplo, a mudança de residência em função da necessidade do trabalho. As incertezas quanto às relações dos trabalhadores e suas famílias com o novo território de moradia e profissão apresentaram-se como uma importantíssima categoria de análise, inicialmente subestimada pela organização. Certamente, o reconhecimento das relações familiares como um dos mais significativos vetores que incidem sobre o desempenho dos trabalhadores constituiu um elemento diferenciado do projeto aqui relatado.

O detalhamento das ações desenvolvidas pelos pesquisadores com as famílias desses Operadores, analisadas principalmente a partir dos pressupostos da Psicossociologia e

da Psicologia Social, pode ser encontrado em publicação específica (Coutinho Silva et al, 2021).

### **3.3. Linha de Ação 3 - Análise da Atividade**

Essa Linha de Ação tratou do eixo principal do projeto e constitui o argumento essencial do presente texto. Será melhor desenvolvido no item 4 desse texto.

### **3.4. Linha de ação 4 - Desenvolvimento Gerencial**

Outra modificação que a empresa X foi forçada a implementar em relação à sua ideia original foi a inclusão do grupo de gestores no conjunto de sujeitos a ser pesquisado. No anseio de identificar as variáveis individuais que poderiam implicar em maior ou menor desempenho, a organização desconsiderou a importância de envolver os diversos níveis gerenciais em sua proposta.

Foi possível identificar que gestores de diferentes níveis dentro da organização estavam se ressentindo de não terem sido sequer consultados ou convidados a participar do POAD, que apresentava os Operadores como únicos protagonistas de quem dependeria o atendimento das metas de produção. Curiosamente, ficou nítida a dificuldade desse grupo de gestores, especialmente nos níveis mais elevados da unidade produtiva investigada, de permanecerem por um prazo maior em seus postos de trabalho.

Os resultados obtidos nessa Linha de Ação estão relatados por Mendes (2020) e Mendes et al. (2021).

### **3.5. Linha de Ação 5 - Saúde mental**

Essa foi uma Linha de Ação que não foi possível desenvolver, pois dependia de uma articulação com o Núcleo Físico-Clínico, cujas atividades se encerraram em 2020. Tinha por objetivo tentar investigar possíveis efeitos do trabalho (e de sua organização) sobre a saúde mental de trabalhadores e gestores.

### **3.6. Linha de Ação 6 - Segurança no trabalho**

No processo de constante renegociação entre grupo de pesquisa e organização, uma demanda que surgiu em 2020 foi a de investigação sobre as questões relativas à segurança do trabalho. Na medida em que a unidade produtiva sob investigação ampliava sua produção (e conseqüentemente intensificava o ritmo), começaram a ser registrados alguns incidentes de trabalho, o que levou a Empresa X a solicitar aos pesquisadores que incluíssem a temática da Segurança no Trabalho dentre os itens investigados.

Os resultados dessa Linha de Ação estão sendo trabalhados pelo pesquisador Adriano Leite, em sua tese de doutorado “*Cultura, aprendizagem organizacional e acidentes de trabalho: articulações possíveis no setor de mineração*”, cuja defesa está prevista para março de 2024.

#### **4. Abordagens Clínicas do Trabalho no setor de mineração: o caso da Empresa X**

Conforme já mencionado, o estudo aqui apresentado encontra-se alocado na Linha de Ação 3 (Análise da Atividade). A pretensão central dessa Linha de Ação era a de conseguir demonstrar o caráter inevitavelmente coletivo de toda a atividade laboral, inclusive a dos Operadores de Escavadeira.

Para tanto, as ações e reflexões desenvolvidas nessa Linha de Ação recorreram a diferentes conceitos das Abordagens Clínicas do Trabalho, em especial a Psicossociologia, Clínica da Atividade e a Ergologia. Adotando o pressuposto básico proposto pela Ergonomia Francófona em relação ao distanciamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real, foi possível avançar para a busca sobre a compreensão dos modos operatórios desenvolvidos individual e coletivamente pelos Operadores de Escavadeira para a construção do seu gênero profissional, sempre renovado pelo estilo profissional de cada um.

Ao mesmo tempo, pôde-se perceber no seu cotidiano de trabalho o constante debate de normas e valores, o uso de si e as dramáticas decorrentes desse uso, reformulando continuamente as formas desses trabalhadores lidarem com uma organização de trabalho fortemente hierarquizada, rígida e marcada por relações de poder extremamente assimétricas.

Finalmente, ficava claro que seria imprescindível analisar com cuidado e discricionariedade o contexto social, histórico, político e econômico no qual se desenvolve a atividade dos Operadores de escavadeira na unidade pesquisada, inclusive compreendendo a cultura organizacional. Defende-se, portanto, que a análise da atividade não pode ser realizada de forma dissociada das múltiplas relações de poder que incidem sobre os sujeitos humanos e as relações que se constituem em torno desse fazer<sup>2</sup>.

Nesse sentido, a observação de Bendassolli e Soboll (2014, p.11), relativa à psicossociologia, aplica-se perfeitamente à Clínica da Atividade e à Ergologia, na medida em que enfatiza “a dupla constituição do sujeito – de um lado, um sujeito crivado por elementos intrapsíquicos singulares [...]; de outro, um sujeito inscrito num universo social”

---

2 Fica evidente, para quem conhece as Abordagens Clínicas do Trabalho, a escolha dos autores por privilegiar as aproximações entre Clínica da Atividade, Psicossociologia e Ergologia, deixando para um segundo plano os distanciamentos entre essas abordagens. Trata-se de uma escolha epistemológica.

Apesar das diferenças epistemológicas, teóricas e metodológicas existentes entre elas, conforme apontam Bendassolli e Soboll (2011b), as clínicas conservam traços comuns. De acordo com Araújo e Zambroni-de-Souza (2012, p. 2), “para essas Clínicas do [trabalho, primeiramente], o foco [se dá sobre os] processos emancipatórios dos trabalhadores, ou seja, na busca comum de torná-los protagonistas, sujeitos, autônomos, detentores de poder para agir e transformar a realidade em que vivem”

Assim, é possível reconhecer que, de modo geral, as Abordagens Clínicas do Trabalho (ACT) “buscam evidenciar a relação entre trabalho e os processos de subjetivação, de forma que os conhecimentos produzidos nesta perspectiva oportunizam conscientização relativa às vivências nas relações de trabalho.” (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 4). Na pesquisa-intervenção aqui relatada, foram adotados princípios das seguintes escolas:

- a. Psicossociologia do Trabalho, considerada uma vertente da Psicossociologia francesa, dedica especial atenção a grupos, organizações, instituições e comunidades, em situações cotidianas. Utiliza frequentemente a metodologia da pesquisa-ação e discute os processos de formação e transformação dos vínculos entre os indivíduos e grupos, além de considerações sobre a dinâmica social, a cultura, os sistemas de poder e seus processos de mudança.
- b. Ergologia, representada principalmente pelos trabalhos de Yves Schwartz, enfatiza o potencial criativo presente na atividade laboral, especialmente ao enfatizar o debate de normas e valores, as dramáticas do uso de si na experiência industrial. Comumente, utiliza entrevistas e observação de campo como ferramentas de investigação.
- c. Clínica da Atividade, que fundamenta-se em grande parte nas teorias de Vygotsky, Leontiev e Bakhtin e teve sua origem a partir de 1990. Destacam-se, como principais autores Yves Clot e Daniel Faita, sendo o primeiro a principal referência. Utiliza métodos como a instrução ao sócia (inspirada nos trabalhos de Ivar Oddone), além das autoconfrontações direta e cruzada. (Clot, 2010).

Partindo das perspectivas defendidas por essas Abordagens, foram utilizados dispositivos que convidavam os trabalhadores a refletir sobre suas atividades e práticas diárias, sempre com a pretensão de desenvolver o *poder de agir* dos trabalhadores e incrementar sua reflexão e participação na mudança dos processos de trabalho.

Apesar das dificuldades de se sustentar uma perspectiva clínica de análise e intervenção, no âmbito de uma organização multinacional, que mantém relações hierárquicas verticalizadas e rígidas, o grupo de pesquisadores buscou colocar em debate o conjunto de normas e valores inseridos nos comandos da gerência, frente às demandas dos trabalhadores, buscando promover a solidariedade e a dimensão coletiva, em lugar de um alto desempenho individual.

## 5. Alguns dos resultados obtidos

A pesquisa contou com a participação 17 (dezessete) operadores de escavadeira a cabo que atuam na extração de minério no sistema truckless no Norte do país. As identificações dos sujeitos advêm da abreviação da nomenclatura do cargo do operador. A abreviação no quadro abaixo apresentado se dá a partir da codificação realizada pelo Núcleo Psicossocial para preservação da identidade dos sujeitos da pesquisa. Optamos por trabalhar com quadro sem caracterização dos operadores para preservar a identidade dos trabalhadores.

### Quadro 1 - Participantes da pesquisa

Trabalhadores e técnicas utilizadas					
Sujeito	cargo	Entrevista	Instrução ao Sósia	ACS	ACC
OP 01	Operador		x		
OP 02	Operador		x		
OP 03	Operador		x		
OP 04	Operador		x		
OP 05	Operador	x		x	x
OP 06	Operador	x			
OP 07	Operador	x	x		x
OP 08	Operador	x			
OP 09	Operador				x
OP 10	Operador	x			
OP 11	Operador			x	x
OP 12	Operador	x		x	x
OP 13	Operador	x		x	x
OP 14	Operador		x		
OP 15	Operador		x		
OP 16	Operador				x
OP 17	Operador	x			x

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo

Para exploração e tratamento do material, utilizou-se o ATLAS.ti cloud (versão gratuita), *software* desenvolvido para análise qualitativa de dados. O primeiro passo foi realizar as transcrições dos materiais e, em seguida, processar essas entrevistas transcritas no *software*, tomando como parâmetro as categorias de análise criadas previamente, conforme apresentado no Quadro



## Quadro 2 - Categorias análise resultados

Categorias
Organização do trabalho
Formação Profissional
Atividade realizada e Real da atividade
Modos operatórios
Relação dos trabalhadores com o POAD
Gênero profissional

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo

Para atingirmos os objetivos geral e específicos desta pesquisa, os dados coletados foram transcritos e, a partir da leitura minuciosa do material, foram elaboradas as seguintes categorias de análise:

- Organização do trabalho: uma categoria mais geral e descritiva do trabalho dos operadores;
- Condições de trabalho: que descreve e analisa as condições de trabalho dos operadores de escavadeira a cabo;
- Formação profissional: que buscou trabalhar as trajetórias educacionais (laborais ou profissionais; formais e informais) para que o trabalhador chegasse ao cargo de operador de escavadeira a cabo no sistema truckless;
- Atividade realizada e real da atividade: que debate as formas com as quais os trabalhadores preenchem, de forma individual e coletiva, a distância entre a atividade realizada e real da atividade;
- Modos operatórios: que descrevem e analisam os procedimentos realizados pelos operadores;
- Relação dos trabalhadores com o POAD: que apresenta e analisa como os operadores percebem o trabalho por eles realizado, visto serem identificados como a “elite” da operação; e
- Gênero profissional: que descreve e debate as regras impessoais que constituem o gênero profissional.

No que tange as condições de trabalho, observamos que, muitas vezes, os operadores cumprem uma jornada de trabalho de 12 horas consecutivas sem que o trabalho seja

realizado em dupla (como seria previsto originalmente). Isso se dá por diferentes causas, como: a necessidade de relocação de Operadores em outros postos, ausência por férias ou licença para tratamento de saúde. Nessas ocasiões, fica prejudicada a garantia de condições básicas de trabalho, como a ida ao banheiro ou o estabelecimento de pausas que garantam um descanso adequado para suportar uma jornada tão extensa.

Em relação a carga horária de trabalho, identificou-se a importância de o operador ter o suporte dos colegas, pois caso não tivesse, esses trabalhadores atuavam isoladamente em seus postos de trabalho. Consequentemente, teriam maior dificuldade para enfrentar a jornada de trabalho de doze horas diárias cumpridas por três dias consecutivos. Vale lembrar que essa atividade exige um alto nível de atenção concentrada, difícil de ser mantida por longos intervalos de tempo, o que aumenta o grau de risco ocupacional. Além disso, era comum que o operador do turno da noite enfrentasse dificuldades para readaptar o horário de sono nos dias de folga e para conseguir efetuar as atividades da vida pessoal e familiar.

No que tange a organização da atividade, ficou explícito que, na perspectiva da empresa X, o trabalho realizado pelos operadores deveria acontecer de maneira extremamente prescrita, por meio de procedimentos rigidamente detalhados. No entanto, a atividade real mostrava-se completamente diferenciada, inclusive em função da demanda pela elevada produtividade, que chegava a ameaçar também os procedimentos de segurança do trabalho. Assim, vários Operadores acabavam muitas vezes não cumprindo o *checklist* dos procedimentos.

No que se refere a pressão institucional, foi possível averiguar a organização mantém padrões de rigidez hierárquica construídos e reproduzidos ao longo, estabelecendo metas de produção definidas em função da capacidade do maquinário/equipamento utilizados, com pouca (ou nenhuma) participação dos trabalhadores e gestores de nível inicial no estabelecimento dessas métricas. Consequentemente, a percepção dos Operadores sobre o estabelecimento desses indicadores é de uma pressão aumentada e despropositava.

Quanto aos elementos de distanciamento entre a atividade realizada e o real da atividade, ficou evidente o recurso à experiência individual e o compartilhamento de estratégias coletivas informais para lidar com a distância entre a atividade prescrita e a atividade real. A capacidade de identificar elementos atípicos no minério ou as formas de lidar com a mudança climática, por exemplo, vão sendo construídas e reformuladas pelos Operadores, individual e coletivamente, de forma a permitir-lhes maior chance de execução de sua atividade laboral. A organização, por sua vez, pouco identifica ou reconhece desses saberes informais, uma vez que eles são vistos como inconformidades a serem corrigidas. Assim, foi possível identificar inclusive a utilização do silenciamento dos próprios trabalhadores, no sentido de se protegerem de mecanismos coercitivos de gestão.

Sobre a apropriação do gênero profissional, ficou perceptível para os pesquisadores que os Operadores, apesar de atuarem em postos de trabalho geograficamente distantes e em turnos diferenciados, construíram um gênero profissional bastante rico, capaz de contribuir para a implantação de uma das maiores unidades produtivas do mundo, no segmento da mineração. Apesar de terem que lidar com uma relação de trabalho rígida e que não os identifica como atores relevantes no sentido de contribuírem para alterar a organização de seu próprio trabalho, esses Operadores reconstróem cotidianamente o seu gênero profissional através de gestos, linguagem, hábitos e valores compartilhados e repassados entre si.

Finalmente, pode-se dizer que a utilização das Abordagens Clínicas do Trabalho evidenciou que a empresa X desconhece o enorme potencial de seus trabalhadores, na medida em que opta por reproduzir formas de gerenciamento que parecem simplesmente repetir processos assimétricos de uma concepção taylorizada e fragmentada do trabalho humano.

## **6. Considerações finais**

Apesar de não ter sido possível chegar ao final pretendido (devido principalmente às implicações resultantes da pandemia de Covid-19), essa experiência de pesquisa mostrou uma riqueza enorme no que diz respeito às possibilidades de intervenção no campo do trabalho no segmento da mineração.

Importa esclarecer que os resultados obtidos pela pesquisa foram reiteradamente apresentados aos trabalhadores e gestores intermediários da organização, obtendo sempre aprovação dos mesmos em relação às mudanças propostas. Entretanto, a decisão da empresa de suspender a pesquisa antes de efetivamente adotar os mecanismos propostos pode ser entendida como mais um sinalizador do quanto ainda a Empresa X mantém estratégias de gestão conservadoras, apesar do intenso investimento em tecnologia que tem sido feito, em especial na unidade produtiva investigada.

A utilização das Abordagens Clínicas do Trabalho para oferecer suporte teórico e metodológico a um empreendimento tão grande e complexo faz levantar várias possibilidades e questionamentos. Assim, recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas e a ampliação do debate que, mantendo uma perspectiva crítica e problematizadora da área mineral, consiga fazer avançar o processo de transformação da realidade na qual se inserem trabalhadores e suas famílias.

## REFERENCIAS

- Araújo, A. J. & Zambroni-de-Souza, P. C. (2012). Clínicas do trabalho. *Laboreal*, 8 (Nº1). Disponível em: <https://journals.openedition.org/laboreal/7382>. Acesso em 29/06/2023.
- Bendassolli, P. F; Soboll, L. A. P. (2011). Introdução as clínicas do trabalho: apontes teóricos, pressupostos e aplicações In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOL, L. A. P. (orgs.). *Clínica do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-16.
- Bendassolli, P. F; Soboll, L. A. P. (2011b). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumenta*, 30(68), 171-184. Disponível em: <http://www.pedrobendassolli.com/textos/desempenho.pdf>. Acesso em 19/06/2023.
- Castro, R.N. (2021). *Operador de sistema lavra móvel: análise da atividade dos operadores de escavadeira a cabo a partir dos pressupostos teóricos da Clínica da Atividade*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). 111 f. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- Clot, Y., Batista, M. A., & de Souza Pereira, M. (2021). De Elton Mayo a Ivar Oddone: redescobrir a instrução ao sócia. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 24(1), 135-151. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/180348>. Acesso em 29/06/2023.
- Coutinho Silva, B. C.; Fonseca, J. C.F.; Romagnoli, R. C.; Araújo, J. N. G. & Mendes, T. C. (2021). A “terra prometida”: práticas de gestão, trabalho na mineração e seus impactos nas relações familiares. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 24(2), 169-184. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/172627>. Acesso em: 19/06/2023.
- Fonseca, J. C. F.; Araújo, J. N. G.; Vieira, C. E. C., & Padrini, R. (2019). A cooperação e a dimensão coletiva da atividade, em um sistema de exploração de minério de ferro. *Laboreal*, 15(Nº1). Disponível em: <https://journals.openedition.org/laboreal/1131>
- Lopes, R. M. M.; Valente e Silva, M.C.; Castro, R.N. (2021). Operadores de Alto Desempenho: uso do Método de Avaliação de Pessoas (MAPA) no contexto de extração de minério. In: Fonseca, J.C.F.; Reis, B.M.C.; Monteiro, J.A.T.; Vieira, C.E.C.; Araújo, J.N.G. *Psicologia*,

*trabalho e processos psicossociais: pesquisas e intervenções*. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, p.156-194.

Mendes, T. C. (2020) *“Nosso trabalho é invisível”*: fatores de riscos psicossociais da atividade de trabalho de Técnicos em Mina e Geologia em um sistema de exploração de minério de ferro. 2020. 99 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Mendes, T. C.; Araújo, J.N.G.; Vieira, C.E.C.; Fonseca, J.C.F. (2021). Fatores de riscos psicossociais da atividade de trabalho de técnicos de mina e geologia em um sistema de exploração de minério de ferro. In: Fonseca, J.C.F.; Reis, B.M.C.; Monteiro, J.A.T.; Vieira, C.E.C.; Araújo, J.N.G. *Psicologia, trabalho e processos psicossociais: pesquisas e intervenções*. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, p. 126-156.

Milanez, B. (2017). Mineração, ambiente e sociedade: impactos complexos e simplificação da legislação. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7936>. Acesso em: 15/06/2023.

Olaverri, M. C. G., Larraza Kintana, M. L., & Alonso, A. U. (2004). Intensidade tecnológica e sistemas de trabalho de alto desempenho: a contingent approach. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 38-50. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/TrgP93v5zJrPyZ44pRTfDbz/?lang=pt&format=html>. Acesso em 17/06/2023.

Pimenta, F. A. P.; Vilela, P.C.O.; Moura, V.G. C. Qualidade de vida e função familiar em trabalhadores do Programa Operadores de Alto Desempenho (POAD) em uma mineradora. In: Fonseca, J.C.F.; Reis, B.M.C.; Monteiro, J.A.T.; Vieira, C.E.C.; Araújo, J.N.G. *Psicologia, trabalho e processos psicossociais: pesquisas e intervenções*. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, p. 83-98.

Psicologia, trabalho e processos psicossociais (PSITRAPP) (2019). Programa de Operadores de Alto Desempenho - POAD. Disponível em: <https://trabalhoepsicologia.com.br/2019/06/18/programa-de-operadores-de-alto-desempenho>. Acesso em: 16 nov. 2020.

Silva Alves, M. (2022). Resistência no trabalho pelos mineradores: processo, formação e identificação. Tese de Doutorado em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia/UFMG. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/50829>

Simões, J., Chaves, M., Correia-Silva, D., Silva, E., & Oliveira, C. (2017). A demanda mundial pelo minério de ferro amazônico. *Espacios*, 38(36), 20-31. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n36/a17v38n36p20.pdf>. Acesso em 19/06/2023.

# LIDERAZGO Y ESTRUCTURA SOCIAL: NOTAS SOBRE UN LIDERAZGO EN TRANSICIÓN

**Rodolfo Escalada**

rodolfoescalada7@gmail.com

Centro de Estudios Interdisciplinarios,  
Universidad Nacional de Rosario; Argentina

## 1. Introducción

El presente trabajo es un ensayo que retoma lo investigado en la tesis doctoral del autor: -el liderazgo como un elemento estructural de las organizaciones; el liderazgo en distintos tipos de organizaciones y las actuales reflexiones sobre la temática. Se compone de cuatro momentos: 1. Genealogía del liderazgo; 2. Estructura social y el mito institucional del líder (en adelante MIDL); 3. Una época de transformación y 4. Notas sobre un liderazgo en transición.

## 2. Genealogía del liderazgo

En la tesis doctoral (Escalada 2012), se plantea que el liderazgo es un elemento que ha posibilitado distintas formas de estructuración social. Los distintos contextos históricos y sociales dieron paso al desarrollo de distintas tecnologías de poder (en el sentido que Foucault lo plantea), estableciéndose una dialéctica en la que el liderazgo adquirió propiedades, tanto estructurales como estructurantes, que dieron paso a un proceso de complejización creciente de las sociedades.

Para dar cuenta de tal proceso, se ha considerado un recorrido genealógico de algunos de los conceptos y teorías más relevantes que han tratado de dar cuenta ¿qué es el liderazgo? Cada uno surge en una época con determinadas realidades y necesidades. Se plantea que en el transcurrir del tiempo, las teorías dan cuenta del proceso de complejización social, y cómo el liderazgo participó de una dialéctica de estructuración que se refleja en los distintos temas y problemas que fue atendiendo. No se pretende aquí una revisión exhaustiva de todas las teorías, ni dar cuenta de las mismas en profundidad, pero sí lo suficientemente descriptivas como para dar cuenta de algunos hitos significativos que gravitaron en procesos de estructuración social.

Como toda presentación genealógica, se requiere el establecimiento de un punto de corte en la historia. A los fines del presente trabajo, se parte desde la década de 1930; indicamos aquí las principales referencias:

- Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de Kurt Lewin (1978), el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lewin, Lippit y White (1939), su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en: autoritarios, paternalistas, laissez-faire (dejar hacer), democráticos y participativos. **Esta división se realiza atendiendo a** determinar los objetivos del grupo, tomar las decisiones en el grupo, el tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder, la calidad que se consigue en la realización de las tareas, la participación que se garantiza a los miembros del grupo, el origen y dirección de los flujos de información, la forma como se realiza el control, las promociones al interior del grupo y quién reparte sanciones y gratificaciones. El control se consigue mediante normas fijadas por el empresario o por los reglamentos internos en el caso de los líderes paternalista y autoritario; mientras que en los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo. Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.
- Halpin y Winer (1952) plantean que la dimensión de “consideración” o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo, indica que cuando esta dimensión tiende a ser alta el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones. La dimensión de “iniciativa para la estructura” se distingue entre líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”.
- La escuela humanista, por su parte, estudió tipos de liderazgo siguiendo la teoría de Douglas McGregor (1960). El líder que se inspira en la teoría “X” se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que se considera que el trabajador detesta el trabajo, no quiere responsabilidades y se mueve por motivaciones crematísticas. En el caso de la teoría “Y” se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización; los trabajadores están contentos con las tareas que se les han encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, y pierden rango las exigencias económicas.
- Hersey y Blanchard (1979), investigadores de la Universidad del Estado de Ohio, llegaron a la conclusión de que no existe un estilo único de liderazgo para todo propósito. Los líderes exitosos son los que pueden adaptar su comportamiento a las necesidades de su propia y única situación. Sugirieron un enfoque del problema que

ha alcanzado gran aceptación en tanto resuelve el problema de tener que definir un estilo de validez general, y denominaron su descubrimiento: el liderazgo situacional.

- El Modelo de contingencias de Fiedler (1971) destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo. Esta situación particular es la que determina el estilo del liderazgo gerencial.
- Evans (1970) propone la teoría de los “caminos de meta”. Esta sostiene que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo; los cuatro estilos que se identifican son los siguientes: liderazgo directivo; liderazgo de apoyo; liderazgo participativo y liderazgo centrado en el logro.
- George Graen (1976), en su modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tienen a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se le conoce como el “modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)”.
- Boas Shamir y Robert House (1994) han ofrecido una teoría práctica e integrada que se conoce como liderazgo transaccional. El mismo centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores.
- En la década del '80, además, surgió el planteo del liderazgo transformacional (Contreras Nogueira, 1989). Esta concepción del liderazgo se fundamenta en los profundos cambios sociales y económicos a partir de los cuales ha surgido la necesidad de contar con un mayor nivel de integración comercial y tecnológico. Este estilo está básicamente enmarcado en un carácter transaccional, ya que persigue la consecución de los objetivos mediante la recompensa y el castigo de sus empleados.
- John Kotter (1988) plantea -respecto de su momento histórico- que en diversos ámbitos de la vida social resurgía la inquietud de encontrar nuevas formas para enfrentar los retos que el movimiento mundial iba imponiendo a los individuos, las organizaciones y los Estados. Ya desde los '80, se percibía el cambio del entorno en el que los administradores realizaban la toma de decisiones, el que puede describirse a través de dos de sus condiciones básicas: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas. Se pone énfasis en el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Lo fundamental reside en la convicción de que la conducción del trabajo de otros puede aprenderse.



- En la década de 1990, Manz y Sims (1993) desarrollaron un enfoque denominado el superliderazgo. El mismo surgió como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y a su dinámica social, que se vio modificada por un gran avance en el ámbito científico y tecnológico y por el acceso de su población a mejores y mayores niveles educativos, lo que derivó en la formación de una mano de obra técnica y profesional altamente calificada. En esta concepción, el superlíder es un individuo capaz de generar en los otros la capacidad para influenciarse a sí mismos, es decir, el propósito es propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido.
- Una investigación que realmente amerita su mención es la denominada “Contingencias externas e internas asociadas a la autopercepción de los estilos de liderazgo” (Carrero Planes, Pinazo Calatayud y Peris Pichastor, 1995). En ella los autores analizaron los valores personales vinculados con el estilo de liderazgo que conforma el patrón de la representación cognitiva de los directivos. Los resultados ofrecen indicios de que el estilo de liderazgo al que se orientan los directivos es la expresión de una representación cognitiva constituida por valores y modulada por las demandas sociales que enmarcan el rol social en el que se encuentran ubicados. Estos investigadores españoles se valieron de los trabajos realizados por M. Rokeach, los que han permitido el desarrollo de una interpretación de los valores enraizada en el ámbito de los procesos de elaboración del conocimiento, permitiendo su conceptualización como estructuras cognitivas que conforman representaciones simbólicas (Rokeach, 1967).
- Una particular mención merece en este punto todo lo relacionado con el surgimiento -en la década de los '80- del concepto del *management*, entendido como una unidad compleja compuesta por una serie de habilidades que, en definitiva, debe poseer quien tiene la responsabilidad del liderazgo. Me sirvo de los desarrollos de Luis Amándola (2005) para dar cuenta del *Arte y Técnica de Dirigir*. Peter F. Drucker (1993), considerado unánimemente el padre del *management* moderno, lo define como la misión que lleva a cabo la empresa, encargada de motivar y organizar las energías humanas con el fin de alcanzarla. Por tanto, la primera tarea del manager es definir la misión de la empresa tal como lo expresa Drucker. Y para definirla correctamente hay que orientarse absolutamente siempre hacia fuera de la propia empresa: hacia el mercado y los clientes en el caso de la empresa comercial; y hacia la sociedad en el caso de las instituciones de servicio público.
- Luis Ahumada Figueroa (2004), aborda la noción de ‘gestión de la complejidad’; la teoría se ha ido focalizando en los distintos ámbitos en que lo humano se expresa. El autor plantea que la turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un cuestionamiento de las premisas

utilizadas para entender el funcionamiento organizacional (Artacho, Fuentes y Veroz, 2003; Ibisate, 2002; Gosling y Mintzberg, 2003).

- En el último tiempo, por ejemplo, se ha cuestionado el modelo clásico mecanicista de la organización cuyo énfasis estaba puesto en el control. Obviamente, a mayor incertidumbre y turbulencia en el entorno mayor es la dificultad de mantener el control tanto de los procesos como de las personas involucradas en ellos, por lo que dicho modelo pierde en parte su poder explicativo.
- Barkema, Baum, y Mannix (2002) presentan cómo el constante cambio del entorno impone a la organización determinados requerimientos de información y de acción con el fin de lograr una mejor adaptación. Para que una organización pueda decidir y tener conductas adaptativas, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente.
- Por otro lado, se ha señalado que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Esto se debe a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores aparece como la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo (Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995), especialmente en industrias que requieren de la utilización intensiva de sus conocimientos (Stata, 1989).
- Prahalad y Bettis (1995) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellas radica la capacidad de la empresa para sobrevivir en un entorno con estas características. Según estos autores, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son: proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto, y ser difícil de imitar por los competidores.
- El conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como la principal fuente de competitividad de la empresa, dado que la resultante es un complejo entramado social, difícil de comprender, de imitar o de interiorizar por los competidores (Karnoe, 1996; Nonaka, Takeuchi y Umemoto, 1996).
- Brown y Duguid, (1991); Nicolini y Mezner, (1995); Hatch y Schultz, (2002) plantean que la creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, la necesidad de un constante aprendizaje organizacional y de un uso intensivo de los conocimientos que posee la organización, los que hacen que los temas del liderazgo y el trabajo en equipo preocupen cada vez más a la teoría y práctica organizacional. La forma que tiene una organización de conceptualizar ciertos problemas y, por consiguiente, de dar respuesta a ellos, es una propiedad emergente, producto de una

dinámica social que se constituye en la identidad misma de la organización. Es aquí donde la construcción social de un conocimiento colectivo adquiere real importancia.

- Mintzberg (1992:5) define el poder como “la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman”. De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.
- Krause (2001) menciona una serie de aspectos funcionales que caracterizan una comunidad saludable y que a nosotros nos parecen perfectamente aplicables a los equipos de trabajo. En primer lugar, se detiene en destacar la existencia de actividades conjuntas que faciliten la integración social (Tönnies, 1979 citado en Krause, 2001). En el plano afectivo, se mencionan la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza (Blanco, 1993 citado en Krause, 2001). Finalmente, en relación con la efectividad de las comunidades, los componentes de mayor relevancia son: la capacidad personal o el “empowerment”, la competencia social y la participación social (Robbins, Crino, & Fredendall, 2002).
- Otro aspecto relevante de los equipos de trabajo guarda una relación directa con la importancia del lenguaje como constructor y transmisor de significados (Fernández Ríos, y Sánchez, 1997). El lenguaje -según Fiol (2002)- puede ser entendido además como ente generador de realidades y conformador de identidades. Así, cada una de estas comunidades discursivas (Swales, 1990) o equipos de trabajo construye un discurso que le es distintivo, el cual tiene que ver con el hacer cotidiano, pero también y, sobre todo, con su ser. Para nosotros, los equipos de trabajo construyen y reconstruyen su identidad de forma permanente en el hacer, considerando, por lo tanto, artificial esta propuesta de división entre ser y hacer (García-Prieto, Bellard y Schneider, 2003).
- Arévalo y Polgatti (2004), señalan que los equipos de trabajo están situados socio-históricamente, lo que les permite constituirse en una comunidad con características contextuales que la convierten en única e irrepetible. El equipo de trabajo permite enfrentar el contexto inevitable del cambio, volviéndose parte de él. El liderazgo es siempre un liderazgo transitorio con un carácter emergente en el que la triada: situación / líder / seguidores es determinante para establecer la persona más indicada para coordinar o dirigir las acciones del equipo de trabajo, acciones que serán orientadas con el fin de resolver los diferentes problemas y desafíos que van emergiendo en el contexto organizacional.

- En el siglo presente han surgido teorías y posicionamientos que, sin lugar a dudas, han demostrado ser los emergentes de una insuficiencia teórica respecto de las formas en que históricamente ha sido comprendido y explicado el liderazgo. Claudia Perlo señala que, citando a Maturana y Dávila (2008), proponen “pensar la gestión colectiva como un proceso de co-inspiración en tanto espacio psíquico basado en la confianza, respeto, autonomía reflexiva. Todos necesitamos ser reconocidos y tener presencia” (Perlo, 2009:25). Esta co-inspiración, implica un trabajo en el que la reflexión se realiza por personas que, aun teniendo diferencias en las jerarquías, deben “pensar juntos” sobre la base de conocimientos y experiencias de las cuales cada uno es su propietario.
- Steve Jobs y Bill Gates se han referido al Liderazgo corporativo de redes con tres conceptos claves: la colaboración masiva mediante las nuevas modalidades de interacción social; la flexibilización de las antiguas estructuras piramidales, y la sociedad del conocimiento.
- Bajo una modalidad poco analizada aún, se habla crecientemente del Liderazgo de los Influencers. Las redes sociales son una fuente de liderazgo por la cual, un individuo anónimo puede ser un líder de opinión. Este liderazgo digital exige un nivel de transparencia y satisfacción de las demandas muy elevados.

Esta ajustada genealogía nos muestra los hitos y temáticas que fueron abordando problemas diversos, cada vez, de mayor complejidad. Es importante considerar que, en rigor, todas éstas teorías poseen aún su poder explicativo. Cuando se trabaja en las organizaciones, las distintas concepciones surgen por medio de las prácticas de los líderes. Varias de ellas pueden considerárselas anticuadas, no obstante, siguen formando parte de ciertos imaginarios que las mantiene vigentes.

Mas esta genealogía nos muestra la sucesión de hitos, pero a pesar de todo lo planteado, dos preguntas persisten: ¿qué permite la estructuración del liderazgo? ¿Cómo se concreta ese proceso de estructuración social?

### 3. Estructura social y el MIDL

En la tesis doctoral (Escalada 2012) se menciona que no debe confundirse el “liderazgo” con el “líder”. Se considera el liderazgo como un elemento estructural compuesto de dos dimensiones; el “MIDL” y la “Puesta en Escena” que el mito propicia en términos simbólicos por medio de prácticas determinadas, planteando el lugar que dicho dispositivo ha tenido en los procesos de sociabilización. Se retoma esta línea de abordaje, al tiempo que se pone en cuestión su actual vigencia y eventual proceso de cambio, en función de las transformaciones sociales.

El planteo central es que el legado mesiánico, herencia propia de las tres grandes religiones monoteístas (Judaísmo, Cristianismo e Islam), son parte de la genealogía que llevó a que el liderazgo devenga en un mito institucional de las organizaciones modernas. Erigiéndose en un medio simbólicamente generalizado que habilitó procesos de estructuración social, los que, mediatizados por las organizaciones, producen a su vez efectos de subjetivación.

Cuando se hace un rastreo en el diccionario de la Real Academia Española o en la Enciclopedia Británica, se encuentra para la palabra Mesías, una serie de significados y acepciones notables. El Mesías (el ungido), puede ser un sujeto tanto real como imaginario en cuyo advenimiento se pone una confianza desmedida que se vincula a una “misión de salvación”, “de restauración”. El Mesías tiene ante todo un carácter divino y providencial; es el enviado a cumplir una misión, operación que, para completarse, requiere de una segunda instancia que encontramos en la unción. El Mesías es alguien elegido para un puesto o cargo, de allí que debe ser diferenciado para denotar su carácter o dignidad.

A lo largo de la historia han existido muchos Mesías (ungidos), cuya misión en lo religioso ha sido la de restaurar el reino de Dios. En distintas religiones, no solo en la cristiandad, encontramos la creencia en un Dios padre que envía a su hijo para nuestra salvación.

El surgimiento del Mesías posee tres tiempos que estructuran simbólicamente su arribo:

1. Hay un tiempo primigenio en el cual el estado de las cosas está signado por la crisis, la pérdida, la confusión, por un estado de necesidad que instala la espera de una llegada, de una venida. Existe una llamada que se pone en acto.
2. El segundo tiempo es el de la llegada, el Mesías aparece entre nosotros y debe responder a una llamada, su misión ya está determinada. Esta situación implica una relación paradójal entre quienes llamaron y quien llega. El que llega debe escuchar lo que le piden. Por lo tanto, el terreno de lo que debe hacer ya está delimitado por ese llamado. Por más poderoso que parezca, no puede hacer lo que desee, debe responder a aquello para lo cual fue llamado. Si no, no será reconocido como el Mesías.
3. En este límite pivotea el tercer tiempo. Si escucha el llamado, será reconocido, elegido y nombrado. Este llamado, de carácter imaginario, requiere de recursos simbólicos que marquen su legalidad. Lo ceremonial de la unción, determina la dignidad de quien ha venido a cumplir la misión de salvarnos.

Estos tres tiempos estructuran una respuesta al por qué, la misión salvadora, siempre está asociada a la restauración de un orden. ¿Cuál? Pues el del deseo expresado por el llamado. Lo central es que este orden oculto en los pliegues del llamado, establece bases estructurales al Mesías mismo. Cuando el Salvador llega, su espacio de acción ya

está determinado por lo que el llamado muestra y por lo que a su vez oculta. Aunque no me detendré aquí a desarrollar este aspecto, las categorías de acción y estructura surgen de un llamado con estatuto imaginario y un reconocimiento de ropajes simbólicos que garantizan un orden. Todo orden remite al universo simbólico desde el cual el sistema mismo se estructura. Esto establece la condición de posibilidad de una relación dialéctica entre el MIDL con el espacio social.

Se puede comparar el espacio social con un espacio geográfico en el interior del cual se recortan las regiones. Pero este espacio está construido de tal manera que los agentes, los grupos o las instituciones que en él se encuentran colocados tienen tantas más propiedades en común cuanto más próximos estén en este espacio; tantas menos cuanto más alejados” (Bourdieu, 2000:130). En la medida en que las propiedades retenidas para construir ese espacio son propiedades actuantes, también podemos describirlo como un campo de fuerzas, es decir, como un conjunto de relaciones de fuerzas objetivas que se imponen a todos los que entran en ese campo... El campo social puede describirse como un espacio pluridimensional de posiciones, tal que toda posición actual puede ser definida en función de un sistema pluridimensional de coordenadas, cuyos valores corresponden a los de las diferentes variables pertinentes: los agentes se distribuyen en él, en una primera dimensión, según el volumen global del capital que poseen y, en una segunda, según la composición de su capital; es decir, según el peso relativo de las diferentes especies en el conjunto de sus posesiones (Bourdieu, 1990:282). En la línea de nuestro desarrollo, el capital simbólico, en tanto formas que revisten las diferentes especies de cuando son percibidas y reconocidas como legítimas (Bourdieu, 2000:131), se estructura por medio del MIDL. De allí que las prácticas llevadas adelante en las organizaciones se encuentran estructuradas desde dicho Mito, al tiempo que ejercen efectos de estructuración. Las mismas dan base a los habitus propios del liderazgo. Los habitus, en tanto “sistema de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes” (Bourdieu, 2007:86), brindan un marco en donde la realidad es precisamente lo relacional, dador de sentido. El habitus, “hace posible la producción libre de todos los pensamientos, todas las percepciones y todas las acciones inscritas en los límites inherentes a las condiciones particulares de su producción (Bourdieu, 2007:89). Esto supone que, si bien el habitus tiene una infinita capacidad de generación de significados, al mismo tiempo se encuentra dentro de los límites de lo recursivamente producido, y con el paso del tiempo se autonomiza como una pura práctica, aboliendo las posibilidades de reflexión consciente.

Meyer y Rowan (1999) plantean que a medida que surgen reglas institucionales racionalizadas en determinados campos, se integran y amplían organizaciones formales al incorporar estas reglas como elementos estructurales. Aquí se hallan implícitas dos ideas:

A medida que los mitos institucionalizados definen nuevos campos de la actividad racionalizada, surgen organizaciones formales en estos campos.

A medida que surgen mitos institucionalizados racionalizados en los campos de actividad existentes, las organizaciones ya establecidas amplían sus estructuras formales para hacerse isomorfas con estos nuevos mitos (Powell et al., 1999:84).

De allí que, con el paso del tiempo y el proceso de complejización de las sociedades, el liderazgo devino en un medio simbólicamente generalizado, que ha dado soporte a distintas sociedades.

### 3.1. Procesos psicológicos fundamentales

Abordemos ahora los procesos psicológicos que se ponen en juego.

Freud denominó masas artificiales a lo que hoy conocemos por organizaciones, y trabajó sobre dos casos: la Iglesia - católica- y el Ejército. Dice el autor:

“En la iglesia [...], lo mismo que en el ejército, y por diferentes que ambos sean en los demás, rige idéntico espejismo (ilusión), a saber: hay un jefe -Cristo en la iglesia católica, el general en el ejército- que ama por igual a todos los individuos de la masa. De esta ilusión depende todo; si se la deja disipar, al punto se descomponen...” (Freud, 1992:89).

Esta conceptualización presenta una cuestión relevante, “el espejismo, la ilusión de que hay un jefe”. Si hurgamos en los significados de la palabra ilusión, encontramos que es un concepto, imagen o representación sin verdadera realidad, sugeridos por la imaginación o causados por engaño de los sentidos. Y que también se vincula a la esperanza cuyo cumplimiento parece especialmente atractivo.

Estos significados tienen una notable correspondencia con lo planteado sobre el Mesías, en tanto sujeto real o imaginario en cuyo advenimiento hay puesta confianza inmotivada o desmedida). Por un lado, la ilusión es una imagen o representación sin verdadera realidad, mientras que el Mesías es un sujeto que puede ser tanto real como imaginario. El Mesías despierta una ilusión, la de una esperanza de respuesta a un llamado, que se estructura sobre la base de una confianza inmotivada o desmedida, ya que no hay certeza alguna de que el Mesías pueda cumplir, pero a pesar de eso, la ilusión existe.

Volvamos a una afirmación de Freud: “cada individuo tiene una doble ligazón libidinosa: con el conductor [...] y con los otros individuos de la masa” (Freud, 1992:91). Freud se pregunta si ambos tipos de ligazones poseen una misma intensidad o si existen diferencias entre ellas. Es preciso señalar que esta doble ligazón, estructura vínculos que permiten una reducción de los niveles de conflictividad al interior del grupo. Las diferencias subjetivas siempre implican la potencialidad del conflicto. La doble ligazón afectiva habilita una reducción de la complejidad vital y necesaria para el sostén de todo proyecto

organizativo. Esto nos permite comprender el lugar de la identificación en la “reducción de la complejidad social”. Tommy Wittke (2009), señala: lo que Freud (1921) llama ‘masas artificiales’ -en contraposición con las que llama efímeras, por ejemplo, una masa callejera- constituyen colectivos estables y duraderos, como son los casos de la iglesia y el ejército. Ambas masas analizadas por el autor, son las organizaciones paradigmáticas de su época.

Si una masa es un colectivo de individuos que han puesto un objeto, uno y el mismo, en el lugar de su ideal del yo, a consecuencia de lo cual se han identificado entre sí en su yo, se puede concluir que una masa duradera y estable, constituye un artefacto que organiza, hace funcionar y circular esos ‘regímenes de afectación’. Es decir, que una masa artificial constituye una organización, en el sentido más general del término.

Por ende, las identificaciones operan como el proceso psicológico que relaciona el modo de sujeción con el modo de subjetivación, en una organización. Dicho de otro modo, si las organizaciones pueden definirse como tecnologías o artefactos que componen y hacen funcionar; regímenes de afectación recursivos y recurrentes que producen sentido, las identificaciones constituyen los procesos psicológicos centrales en su composición” (Wittke, 2009:233). En tanto aportan a la composición del sentido, las identificaciones vuelven a las organizaciones menos complejas.

Regresemos a la afirmación freudiana según la cual todo depende de la ilusión de que hay un jefe. Profundizando, estamos en condiciones de señalar que la ilusión remite a algo que no está, pero es deseado, ya que es solo con su presencia como los procesos identificatorios pueden celebrarse. Por lo tanto, la relación entre el líder y sus seguidores se estructura en un momento anterior al encuentro. Ahora bien, ¿qué hay antes del encuentro?

Previo al encuentro está el MIDL que organiza estructuralmente las acciones y establece una forma de la relación intersubjetiva. El llamado de los fieles (de los seguidores) y la respuesta del líder, ambas, son una intervención en lo real desde un registro imaginario, pero que se torna imposible sin apelar al mundo de los símbolos. “De hecho, el mito mismo sólo puede ser concebido como ya ceñido por el registro simbólico” (Lacan, 1991:326). Por tanto, en acuerdo con Lacan, “la acción humana por excelencia está fundada originariamente en la existencia del mundo del símbolo” (Lacan, 1991:335).

En todo análisis de la relación intersubjetiva, lo esencial no es lo que está ahí, lo visto. “Lo que es la estructura, es lo que no está ahí” (Lacan, 1991:327). Es decir, “La acción humana por excelencia está fundada originariamente en la existencia del mundo del símbolo, a saber, en leyes y contratos” (Lacan, 1991:335). Un aspecto esencial del legado mesiánico, es la profunda ligazón entre el Mesías y sus seguidores. Dijimos que lo central del tercer tiempo en el surgimiento del Mesías, era ser “reconocido, por lo tanto, elegido y nombrado”. Agregando que “este llamado en tanto imaginario, requiere de



recursos simbólicos que marquen la legalidad del Mesías”. Esto solo es posible a partir del orden aportado por un universo simbólico.

La relación se basa en un contrato (que implica lo esperado previamente por los seguidores), por lo que la ley se pone en funcionamiento como posibilidad entre los sujetos, toda vez que cada uno (cada parte) se compromete recíprocamente con el otro, en un contrato que establece la posición de cada uno en la historia. Dice Lacan:

El orden humano se caracteriza por la circunstancia de que la función simbólica interviene en todos los momentos y en todos los grados de su existencia. Dicho de otro modo: todo está relacionado. Para entender lo que sucede en el dominio propio del orden humano, tenemos que partir de la idea de que este orden constituye una totalidad. La totalidad en el orden simbólico se llama universo. El orden simbólico se da primeramente en su carácter universal. No es que se vaya constituyendo poco a poco. Cuando el símbolo aparece, hay un universo de símbolos. [...] La función simbólica constituye un universo en el interior del cual todo lo que es humano debe ordenarse (Lacan, 1997:50).

Lo que una estructura ofrece, se compone de un complejo universo simbólico en el cual el legado mesiánico devino en un mito institucional altamente formalizado, y de allí que llegó a constituirse en un medio simbólicamente generalizado, razón eficiente de toda posibilidad de surgimiento de eso que llamamos liderazgo. Cuando un líder surge, el mito -en tanto medio simbólicamente generalizado- ya está allí con su carácter ordenador en términos de un universal simbólico.

Concluimos entonces que el liderazgo debe asegurar, tanto el sostenimiento de las instituciones que le han dado lugar (el mito mesiánico entre ellos), y garantizar una cierta eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos (sean estos políticos, religiosos, empresariales, etc.).

Lo presentado, nos permite concluir que el liderazgo es un medio simbólicamente generalizado que gravita sobre las prácticas sociales. Es allí donde encontramos a los líderes. Es a partir de la necesidad de que algo concreto ocurra, que surge ese rol, cuya función es la de ser un enlace entre el orden simbólico instituido y la generación de una práctica social concreta.

De esto se desprende una pregunta: ¿Cómo está compuesta esa práctica, esa puesta en escena?

### 3.2. La puesta en escena de un mito institucional

El MIDL forma un orden simbólico de carácter universal, que posee su expresión material, su puesta en escena, Cabe la pregunta, ¿cómo está compuesta la puesta en escena, que habilita la materialización del liderazgo como mito institucional?

El camino tradicional para brindar una respuesta a esta pregunta ha provenido, en general, de diferentes marcos teóricos, con distintas propuestas metodológicas referidas a qué tiene que hacer un líder. En este caso, no insistiré por este camino. Al estar puesto mi objetivo en demostrar el carácter estructural del liderazgo, me valdré de siete categorías establecidas en la investigación de la tesis. Se observa que, en cada una de ellas, el liderazgo, en su doble composición de mito institucional y puesta en escena, posee un carácter estructural. Por la naturaleza de esta presentación, solo presentaré las siete categorías, sin desarrollarlas en profundidad<sup>1</sup>, estas son: a) La toma de decisión; b) La confianza; c) La cultura; d) El concepto de cambio; e) Los Valores; f) La Comunicación; g) El tiempo y h) La eficacia.

Concluimos que: El MIDL, a lo largo del tiempo, ha organizado estructuralmente las acciones y establece una forma de relación intersubjetiva y por tanto de orden social. Actualmente nos encontramos en una época de transformaciones sociales altamente significativas. Por lo cual se impone visualizar algunos de los importantes cambios sociales que se están suscitando, para luego analizar la validez o vigencia del MIDL como principio explicativo.

## 4. Una época de transformación

Se abordan en este ítem, algunas de las transformaciones sociales de mayor impacto de nuestra época en transición.

### 4.1. Problemáticas ambientales

Aquí se exponen cinco problemáticas de manera resumida, destacando el hecho que cada una de ellas, está vinculada a la actividad socio productiva humana, y, por lo tanto, a la forma de la organización del trabajo y la incidencia en las representaciones subjetivas que las mismas generan.

- Calentamiento global: cambios bruscos del clima, deshielo de los polos y subida del nivel de los océanos, especies invasoras de flora y fauna.

---

<sup>1</sup> Para una mayor profundización, solicitar la Tesis Doctoral del autor.

- Contaminación del aire: especialmente en las ciudades, la calidad del aire ha bajado. Se estima unas 5 mil. de muertes anuales derivadas de esta polución.
- Deforestación: cambio del ecosistema. Distintas especies deben emigrar o se extinguen. Fenómenos meteorológicos extremos.
- Pérdida de la biodiversidad y extinción acelerada de especies: extinción de muchas especies, vegetales y animales. La acción humana puede provocar una desaparición masiva y veloz con terribles consecuencias.
- La contaminación a causa del plástico: los océanos están llenos, hay verdaderas “islas de plástico” y muchos desechos.

## **4.2. Estallido de los sistemas de representación**

Asistimos en distintos países a un proceso de disolución y fractura de las estructuras político partidarias tradicionales, surgiendo nuevas estructuras con la forma de frentes o alianzas, cuyo origen se encuentra en la fractura de los partidos tradicionales. Dicha situación, genera tensiones en los marcos ideológicos que llevan, por un lado, a la búsqueda de marcos de ideas desde donde construir nuevos lazos identificatorios con la población, y por el otro, a un intento de sujeción a la tradición. En el seno de la incertidumbre, lo primero deviene en un pragmatismo, que como único fin tiende a la captura del otro y su voto, con tácticas carentes de fundamentos. Y lo segundo, requiere de la negación a perder la identidad histórica por medio de una radicalización extrema y fanática.

Ambas estrategias, a pesar de sus diferencias, padecen de una consecuencia común, la pérdida de influencia y poder de convocatoria.

Los sindicatos no se encuentran por fuera de esta racionalidad, perdiendo además afiliados, frente a la remisión de la sociedad del empleo.

Surgen así nuevas formas de expresión que alternan las “redes y la calle” como sus espacios de expresión, aunque por el momento poseen una baja densidad y poder de organización. Puede observarse desde las movilizaciones de los chalecos amarillos en Francia, hasta las que se registraron en todo el mundo a lo largo de la pandemia del COVID-19, la creciente pérdida de confianza en los representantes y el descreimiento sobre sus intenciones o posibilidades de producir bienestar para las personas.

## **4.3. Resurgimiento de una religiosidad radicalizada**

La gran meta de “progreso” de lo que suele denominarse como la tercera parte del proyecto moderno, poniendo al hombre como medida de todas las cosas y asistido por la razón y la ciencia como medio para la comprensión y creación de la realidad, no nos trajo

al lugar esperado. La tensión entre las necesidades de un sistema socio productivo y la calidad de vida humana, produjo una bifurcación de lo que se entiende por progreso. Desde un punto de vista tomó la forma de la concentración de capitales, desde el otro, la lucha por la obtención de derechos. Buena parte de las luchas por el progreso mediante la obtención de derechos, entre fines del S. XIX y el S. XX, estuvieron en manos de colectivos sociales, que comenzaron a perder lo conquistado a fines del S. XX. La caída de los colectivos sociales y el avance de un individualismo extremo ha provocado una significativa “pérdida de sentido hacia el futuro”. El mundo posmoderno, ha depositado todo sobre las espaldas de los individuos. Tal contexto ha propiciado una renovada búsqueda de sentido, y ante un futuro significado por la incertidumbre, no es extraño que se gire hacia lo tradicional. La fe, como portadora de una orientación para la vida, ha tomado un nuevo protagonismo. Esta “nueva religiosidad”, puede analizarse en tres instancias:

- Las religiones tradicionales, con una fuerte expansión del islamismo en Europa y de diversas denominaciones evangélicas en todo América.
- Surgimiento de nuevos sistemas religiosos en torno a individuos mesiánicos, que organizan sistemas de cultos alrededor de su propia imagen.
- La manifestación de diversas modalidades de expresión de la fe, por ejemplo, derivados de los estudios de la angeleología. Esta última presenta un aspecto notable, pues si bien se enmarca en la tradición cristiana, no es en la Santísima Trinidad en la que se pone el énfasis, sino en las características de los ángeles. Es decir, en la identificación / individualización de lo que un ángel determinado significa.

#### **4.4. Aceleración de la transformación digital**

La aceleración de la transformación digital ha sido un proceso marcado por una serie de hitos significativos. En primer lugar, el aumento exponencial en la conectividad global ha desempeñado un papel fundamental. El acceso generalizado, aunque no para todos, a internet de alta velocidad y el crecimiento de dispositivos móviles, han permitido la adopción masiva de soluciones digitales, vinculadas con distintos ámbitos de la vida cotidiana.

La adopción de la nube para el almacenamiento y acceso a datos de forma remota, ha facilitado la colaboración, escalabilidad y flexibilidad en los procesos de las organizaciones del trabajo. El home office, el aumento del e-commerce, la automatización de los procesos de trabajo y productivos, son manifestaciones del cambio de paradigma tecnológico.

La pandemia del COVID-19 fue un catalizador que aceleró la transformación digital. La necesidad de sostener el sistema socio productivo, de las transacciones económicas, del

sistema educativo, y tantos otros, dio paso al surgimiento de cantidad de herramientas digitales y plataformas colaborativas sin precedentes.

La articulación del espacio material y virtual, generando una nueva forma de vinculación social y el metaverso como un espacio virtual donde, cada vez más, podrán desarrollarse distintos aspectos de la vida cotidiana, están revolucionando los vínculos y estructuras sociales.

Todo se ve potenciado por el avance de la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático, cambiando la forma en que las organizaciones procesan y analizan grandes cantidades de datos, lo que implica un avance de la calidad en la toma de decisión. Todo esto con el consiguiente anunciado riesgo del reemplazo del humano por tecnología y el gran problema de cómo proteger el debate público democrático, de lo que puede ser la producción de una textualidad por fuera de la voluntad humana.

Finalmente, tras la búsqueda de la eficientización mental de la humanidad vía la tecnología (modelo del ciborg), ¿nos mantendremos en tanto homo sapiens, o como lo plantea Kurzweil (1999) devendremos en otro homo?

#### **4.5. Formas de organización del trabajo**

Los cambios en el sistema socio productivo, mediado por las tecnologías digitales y de otros tipos, más cambios económicos y financieros, impactan en el empleo formal. La Organización Internacional del Trabajo revela que, en Latinoamérica, la tasa de informalidad asciende al 50%<sup>2</sup>. En tanto que los que sí poseen un empleo formal, no tienen garantizado eludir la pobreza. Asistimos a la remisión de la sociedad del empleo, con la transformación de una sociedad cimentada sobre el proletariado hacia el precariado con sus diversas formas: emprendedurismo, autoempleo, trabajos mediados por plataformas y otros. Damos paso a un individuo que tiene que buscar por sus propios medios, las alternativas para lograr sus ingresos económicos en un contexto de caída de los derechos laborales. Siendo esto indistinto, tanto para quienes tienen éxito o fracasan en el intento.

La sustitución de mano de obra por tecnología, la aceleración de la desaparición de puestos de trabajo y surgimiento de nuevos puestos producto de la evolución tecnológica, componen un modelo de sociedad capitalista cuyo principal capital es el conocimiento. Mas la adquisición del mismo implica un esfuerzo individual para el que también se debe contar con capitales económicos. La franja más pobre está destinada a no tener ni uno ni otro capital.

---

2 Panorama Laboral 2022 de América Latina y el Caribe. Informalidad y pobreza laboral lastran a mercados de trabajo en América Latina y el Caribe: [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_867505/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_867505/lang-es/index.htm)

No debe dejarse de lado que, incluso los que sí tienen acceso, se encuentran con un sistema socio educativo con serios obstáculos para poder sostener la actualización requerida.

#### 4.6. Cambios subjetivos

En “El ascenso de las incertidumbres” Castel (2010), retomando a Norbert Elias, plantea que estamos en una sociedad de individuos y que recientemente esa exaltación del individuo conquistó el mundo del trabajo, de la empresa y del management. Tal conquista implicaría la celebración del sentido de responsabilidad, toma de riesgos y el gusto por emprender como necesarias para maximizar la eficacia profesional y asumir exigencias competitivas.

Por su parte, Franco Berardi (2003), en “La fábrica de la infelicidad”, aborda la temática del “individuo emprendedor”. Afirma que antes se trabajaba menos y ahora bajo el lema “sé tu propio jefe” se trabaja más o peor. Estamos volviendo a las condiciones de trabajo del siglo XIX que es a lo que apunta el proyecto neoliberal. La promesa de “trabaja más y serás feliz” que se instala como mandato superyoico, se pone en tensión frente a una realidad en la que la mayoría no puede lograrlo. Luego, en tanto racionalidad guiada por un mandato inconsciente, es el propio sujeto el que se responsabiliza (culpabiliza), hundiéndose en el fracaso o poniendo un mayor esfuerzo de “mejora continua” para ser exitoso. Sin importar lo que ocurra, estas tensiones son generadoras de malestares o sufrimiento en los términos de Dejours (1990). Este repliegue sobre el sí mismo, en términos políticos produce una desmovilización de los trabajadores en tanto colectivo, ya que no hay otro a quien reclamar, protestar, toda vez que la responsabilidad del éxito o el fracaso es la del propio sujeto presentado como libre de optar sobre la base de sus propias capacidades. La libertad entonces se emparenta a la capacidad, al talento de cada quien. Con lo cual nadie más que el sujeto, sería el responsable de su propia libertad.

En este sentido Byung Chul-Han (2014), se refiere a “La explotación de la libertad”.

Hoy creemos que no somos un sujeto sometido, sino un *proyecto* libre que constantemente se replantea y se reinventa. Este tránsito del sujeto al proyecto va acompañado de la sensación de libertad. Pues bien, el propio proyecto se muestra como una figura de coacción, incluso como una forma eficiente de subjetivación y sometimiento. El yo como proyecto, que cree haberse liberado de las coacciones externas y de las coerciones ajenas, se somete a coacciones internas y a coerciones propias de una forma de coacción al rendimiento y a la optimización (Chul-Han, 2014: 11).

Chul-Han plantea que el sujeto del rendimiento, que se pretende libre, es en realidad un esclavo. El discurso neoliberal invita, propone, impulsa a los sujetos hacia la libertad de soñar y de un desarrollo sin límite. Pero dado que ese sujeto es en sí mismo un capital,

su libertad se encuentra restringida al rendimiento y optimización permanentes. Por lo tanto: la exaltación del individuo, la maximización de la eficacia profesional, la asunción de exigencias competitivas, el fortalecimiento de una sociedad de individuos signados por la eficiencia y la competitividad. El capital humano, el individuo emprendedor y la explotación de la libertad, guardan una relación dialéctica con la organización social del trabajo mediados por una revolución tecnológica.

Cada una de estas seis dimensiones poseen temas claves a tener en cuenta en el presente ensayo. Veamos el siguiente cuadro:

<b>Dimensiones</b>	<b>Temas claves</b>
Problemáticas ambientales	Vinculada a la actividad socio productiva humana
Estallido de los sistemas de representación	Pérdida de confianza en los representantes, y el descreimiento sobre sus intenciones o posibilidades de producir bienestar para las personas
Resurgimiento de una religiosidad radicalizada	Discurso de la modernidad, poniendo al hombre como medida de todas las cosas Renovada búsqueda de sentido, y ante un futuro significado por la incertidumbre no es extraño que se gire hacia lo tradicional. La fe, renovada búsqueda de sentido, y ante un futuro significado por la incertidumbre no es extraño que se gire hacia lo tradicional.
Aceleración de la transformación digital	Reemplazo del humano por tecnología. (IA) y el riesgo de perder el control del debate público Eficientización mental vía la tecnología (ciborg, otro homo).
Formas de organización del trabajo	Del proletariado al precariado. Adquisición individual del capital de conocimiento.
Cambios subjetivos	Explotación de la libertad.

Fuente: Elaboración propia

La articulación de los temas claves de cada dimensión muestra algunas fuertes tensiones promotoras de grandes transformaciones en los sistemas de significación social y el propio sentido de la vida humana. Lo cual nos lleva a una nueva pregunta: ¿qué nuevos capitales simbólicos deben desarrollarse, y con el aporte estructural de qué modelo de liderazgo?

## **5. Notas sobre un liderazgo en transición**

La pregunta final del ítem anterior nos exige el “ensayo” de reflexionar sobre las posibles respuestas. Impulsado por investigaciones anteriores, la lectura del último tiempo y la práctica profesional, propongo desde una perspectiva crítica tres temáticas.

## 5.1. Hacia un nuevo humanismo de perspectiva ecosistémica

El humanismo renacentista, en el que las obras y autores clásicos fueron retomados como modelos, surgió en Italia en el siglo XV, extendiendo su influencia en Europa hasta finales del siglo XVI. Entre sus principales características, estuvo la sustitución del teocentrismo por el antropocentrismo, dando así lugar al desarrollo de las ciencias, la filosofía, la retórica, la historia y la literatura. Dicho antropocentrismo incidió para que la humanidad se tomara a sí misma como el centro de todas las cosas y, en el devenir histórico, el planeta mismo se fue modificando de acuerdo a nuestras particulares y egoístas necesidades. Para profundizar en esta línea, acudimos a Vladimir Vernadsky, quien en su libro *Biosfera* (1926), dio cuenta de la superposición de cinco esferas integradas:

- La litosfera (manto terrestre rígido de la superficie del planeta).
- La biosfera (conjunto de todos los seres vivos).
- La atmósfera (envoltura gaseosa constitutiva del aire).
- La tecnosfera (parte de la naturaleza afectada por la actividad humana).
- La noosfera (conjunto de los seres vivos dotados de inteligencia).

Sobre esta última dice:

La noosfera constituye un nuevo fenómeno geológico en nuestro planeta. En él, y por vez primera, el hombre deviene una *fuera geológica de enorme magnitud*. Puede y debe reconstruir su campo vital por medio de su trabajo y de su inteligencia, debe reconstruirlo de forma radical en comparación con el pasado... Ahora bien, aquí se nos plantea un nuevo enigma. *La inteligencia no es una forma de energía*. ¿Cómo puede modificar entonces los procesos materiales? (Vernadsky, 1997:216)

Podemos argumentar que esa inteligencia aplicada dentro del paradigma antropocéntrico dio lugar a una forma de sociedad humana y modo de producción replegada hacia el interior del hombre mismo. Esa alienación en su ser genérico (Marx 1980:110), privó a la humanidad de mirarse como parte integral de un ecosistema.

Urge avanzar de la humanidad como medida de todas las cosas a una dimensión ecosistémica. De una de “ser al interior de la humanidad” a “ser humano en el mundo”.

Tal como lo plantea Calvo Ortega (2009), el enfoque ecosistémico reconoce el funcionamiento de los ecosistemas como entidades complejas, integrando en los mismos la información social, económica y cultural, junto con la ambiental. El planteo implica poner



en relación explícitamente las necesidades humanas y del medio ambiente para una forma de sociedad humana equilibrada ecosistémicamente.

Esta perspectiva, demanda la redefinición de nuevos principios y valores, que por cierto no son inexistentes en las sociedades humanas. El sistema de creencia basado en la Pacha Mama de origen incaico, es un ejemplo de la comprensión del equilibrio entre el trabajo y la tierra, que existe desde hace cientos de años.

El paso a una concepción ecosistémica, demanda un nuevo universo simbólico.

## 5.2. Redefinición del MIDL

Si algo se pone en cuestión hoy es que el líder “sepa qué debe hacerse”. En el tránsito entre los siglos XX y XXI, el modelo tiende a invertirse, gestándose un nuevo tipo de vinculación social en las organizaciones. Las tecnologías que utilizamos producen efectos ordenadores que tienden a la aceleración del tiempo exponencialmente, llegando al límite de las posibilidades de procesamiento individual de la información, aumentando el problema del análisis de la misma con el impacto en la toma de decisión. Se presentan grandes dificultades para lograr una cohesión que permita lidiar con los problemas de adaptación externa (de la organización en su medio), e integración interna (entre las áreas de la organización).

Quienes lideran hoy son cada vez menos capaces, ante la imposibilidad de saber todo, de dar cuenta de buena parte de los problemas que se suscitan. Podría argumentarse que el trabajo en equipo es el medio para atender tal complejidad. Pero estos son una nueva generación de equipos. Al no disponer de alguien que da todas las respuestas, se tiene que apelar a otra forma de estructuración simbólica. La “auto referencialidad” es uno de los caminos. La misma se manifiesta como una conducta, que en rigor se estructura simbólicamente desde nuevos principios y valores que hemos visto. El sentido de responsabilidad, toma de riesgos y el gusto por emprender, como necesarias para maximizar la eficacia profesional y asumir exigencias competitivas, planteadas por Castel (2010), el “individuo emprendedor” que se afirma bajo el lema “sé tu propio jefe” del que nos habla Berardi (2003), o lo que nos muestra Chul Han (2014), al referir que el discurso neoliberal invita, propone, impulsa a los sujetos hacia la libertad de soñar un desarrollo sin límite; todo hace síntesis en las conductas “autorreferenciales”. En términos psicodinámicos, tal como lo explica Ansoleaga (2008), lo que ocurre es que las demandas ya no provienen del superyo sino de un ideal del yo que genera una imagen sobrevalorada de sí mismo.

Si volvemos a Freud cuando escribió: “...rige idéntico espejismo (ilusión), a saber: hay un jefe” (Freud, 1992:89). En nuestra época parece estar celebrándose un espejismo inverso. Existe una cierta ilusión de que “puede no haber un jefe”. Y esta ilusión es central,

porque de acuerdo a lo que venimos planteando las identificaciones operan como el proceso psicológico que relaciona el modo de sujeción con el modo de subjetivación en una organización, aportando de esta manera a la composición del sentido. Advertimos que la identificación, en tanto proceso que supone la aspiración a configurar el yo propio a semejanza del otro, tomado como modelo (Freud, 1992:100), pareciera presentar ciertas vacilaciones, y con ello, el MIDL. Considero que dicha vacilación exige una reconfiguración del MIDL como un medio simbólicamente generalizado. Dicha reconfiguración obedece al proceso histórico que estamos cursando. De la afirmación que sostiene que el conocimiento se constituye en un capital que está alterando paulatinamente las relaciones de poder en el seno de las organizaciones, se desprende que la adquisición y la posesión de conocimientos es un tema central.

El planteo es que se está gestando un nuevo tipo de relación social - laboral entre empleado y empleador. Esta relación se configura a partir de la posesión del conocimiento que, en tanto mercancía, define relaciones de fuerzas diferentes a las que hasta ahora hemos conocido. En el planteo marxista se nos presenta un sujeto que difícilmente pueda libidinizar su trabajo y por esta razón, una de las pocas formas que tiene de sentirse libre depende de la posibilidad de que algo del orden de la sublimación pueda concretarse por fuera del trabajo. Recordemos que uno de los destinos de la pulsión es precisamente la sublimación. Trabajando a Freud, Nasio plantea que:

...la moción pulsional es desviada y toma la vía de la sublimación. En este caso diremos que una pulsión es sublimada cuando su fuerza es desviada de su primera finalidad de obtener una satisfacción sexual para ponerse al servicio entonces, de una finalidad social, ya sea artística, intelectual o moral. Ahora bien, el cambio del fin sexual de la pulsión en beneficio de otro fin no sexual de pulsión solo será posible con la condición de que se cambie primero el medio empleado para la obtención de un nuevo fin (Nasio, 1996:109).

La sublimación es la operación misma del cambio, el hecho mismo de la sustitución. Por lo tanto, la sublimación es, ante todo, el pasaje de una satisfacción a otra más bien que un modo particular de satisfacción” (Nasio, 1996:112). Este es el punto central que me interesa señalar respecto de esta crisis del liderazgo, entendida como una mutación que se está desarrollando a lo largo de un proceso histórico. Las generaciones laborales que están surgiendo en las organizaciones cuyos miembros (empleados y empleadores) cuentan con el conocimiento como su principal capital, buscan precisamente el logro de dicha sustitución. Satisfacción y trabajo no se conciben como temas separados, sino que forman parte de las metas personales de quienes trabajan allí. La sublimación se erige en un proceso psicológico que se hace presente en la misma acción del trabajar. De allí que la profesionalización creciente, la exigencia, el posicionamiento, el éxito, son cuestiones que cobran cada vez mayor importancia y desde ya, impactan en el desarrollo subjetivo de todos.

Vuelvo al concepto ya formulado: “cuando el Mesías llegaba, parte de su suerte estaba echada”; y esto era debido a que quienes habían proferido el llamado, exigían que la respuesta fuese precisa en relación a la demanda / necesidad expresada. Pues bien, éste es el punto en el que el MIDL se reconfigura. El nuevo desafío de los líderes se basa en un nuevo pedido, en un nuevo llamado, en la exigencia de que debe ser capaz de garantizar el desarrollo de las personas. Se trata de que el trabajo debe convertirse en un espacio de desarrollo. Los trabajadores de las empresas dedicadas a las tecnologías de la información saben que sus líderes no podrán guiarlos (como en los rubros tradicionales aún ocurre) en el cumplimiento certero de los objetivos, porque la complejidad del mercado imposibilita el establecimiento de un cierto orden. Por tanto, la exigencia se reorienta a la provisión de los conocimientos necesarios para poder absorber esta complejidad. La identificación se sostiene como un proceso básico. Pero ya no se apuntala en la búsqueda imaginaria de un modelo que puede dar todas las respuestas, sino desde el lugar del proveedor de recursos que permite la apropiación de las búsquedas de respuestas. Entre muchas cuestiones, esto significa un cambio fundamental en las relaciones de autoridad. Vamos del / la líder que señala hacia dónde vamos y cómo se llega, al que co-construye junto a otros/as. De la dirección a la co-inspiración. Concluimos en que el legado mesiánico que encontramos en el origen del MIDL, paulatinamente pierde en términos simbólicos su valor estructurante.

### **5.3. La mirada en el futuro**

Hemos planteado la necesidad de avanzar hacia un nuevo humanismo de perspectiva ecosistémica, que nos llevaría al encuentro del “humano en el mundo” y por tanto de una nueva forma de encontrarnos entre humanos, y el cambio del MIDL en la redefinición de un universo simbólico que se aleja del liderazgo mesiánico del que todo lo sabe a una perspectiva co-inspiracional. Mas también es necesario reconocer que, como en todo ciclo de cambio, lo instituyente encuentra la resistencia de lo ya instituido. La humanidad se debate entre la naturalización de la nueva forma de libertad neoliberal que concita una adaptación pasiva y superficial -con lo cual resurgen liderazgos políticos y religiosos de carácter mesiánicos- y, por otro lado, un examen crítico de mayor profundidad que nos permita el paso a una nueva estructuración social. Veamos cuáles son algunos de los ropajes de esta tensión entre profundidad y superficialidad.

Ante todo son distintas formas sobre cómo se experimenta el mundo. La superficialidad se caracteriza por poner poca atención a los detalles y quedarse en la superficie, una especie de atención disminuida que solo explora lo externo, lo superficial. Las gratificaciones instantáneas y superficiales atienden principalmente a la obtención de placeres individuales y relaciones transitorias, pues lo contrario implica la profundización de experiencias significativas. El individualismo extremo implica una cierta recusación del otro como significativo, de allí que la mirada de uno hacia uno mismo se asemeja al mirarse en un espejo que devuelve una imagen superficial de uno mismo.

En la sociedad de redes que estamos construyendo ambos aspectos están en pugna. En las redes encontramos evidentes muestras de la superficialidad de una sociedad de individuos autorreferenciales que exigen un mundo que se asemeje a él, como si la sociedad pudiese convertirse en un espejo donde mirarse / admirarse. Al mismo tiempo, las redes habilitan a procesos colaborativos que llevan a relaciones en las que uno y los otros deben vincularse en profundidad para poder lograr lo deseado. Así la sociedad es el espacio donde me construyo junto a otros.

Es en estas tensiones propias de una época en transición donde tenemos que considerar la importancia del liderazgo para una nueva forma de estructuración social.

Para finalizar, y a tientas, me he preguntado (abandono el plural para pasar al singular), ¿cuáles son los ámbitos centrales en que se debe dar paso a nuevas formas de estructuración social, en su dialéctica con un nuevo universo simbólico de un MIDL, ahora alejado del cuño mesiánico de su origen? ¿Cuáles son las problemáticas en que se debe dar paso a una nueva puesta en escena?

Permítanme finalizar éste ensayo, planteando una problemática y tres ámbitos en el que la misma problemática se transversaliza.

Por un lado, la **ciencia** avanza produciendo grandes beneficios, pero en sociedades con fuertes niveles de inequidad en cuanto a los capitales económicos, culturales y sociales que disponen las personas. En general, la ciencia da bases a la radicalización de un sistema socio productivo, que aporta cada vez mayores beneficios a una parte de la humanidad, en tanto que la otra queda atrás.

En consonancia, la **justicia** ha generado marcos de derechos importantísimos. Mas esto ocurre en un contexto de virtual ruptura en las posibilidades concretas de grandes sectores de la población de acceso a la justicia, lo cual implica el aumento de la inequidad.

Finalmente, el **trabajo** como elemento fundamental de la dignidad humana, avanza en el seno de un sistema tecnológico - productivo, que genera una enorme inequidad. Basta con revisar las estadísticas sobre la distribución de la riqueza.

Ya en el final planteo, que en los entrecruces de la ciencia, la justicia y el trabajo, no solo encontramos esa versión de la humanidad que se considera el centro de todas las cosas, sino que además hemos avanzado a un egoísmo caracterizado por una inequidad creciente, lo cual implica una humanidad que se ha permitido dejar de mirar a una parte de la propia humanidad. Dejar de mirar al otro requiere de una radicalización del sí mismo frente a... nada.

Espero haber podido mostrar, de algún modo, las tensiones propias del liderazgo en una época en transición, terminando con una frase que de alguna manera expresa el espíritu con el que he reflexionado.

*“No existe lo que se conoce como El Futuro. La humanidad se enfrenta a muchos posibles futuros, muchos de los cuales dependen de sucesos aparentemente insustanciales.”*

*Crónica Muadru  
DUNE  
La Cruzada de las Máquinas  
(Herbert y Anderson, 2010)*

## REFERENCIAS

- Ahumada Figueroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, Sep., Vol. 1, N° 1 - Universidad del Viña del Mar. Chile.
- Amándola, L. (2005). Arte y Técnica de Dirigir. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/2941137/Arte-y-Tecnica-de-Dirigir>
- Ansoleaga, E. (2008). Organización del Trabajo y Salud Mental: un modelo de aproximación. En: *Crítica de la Cultura Organizacional - Claves para cambiar la Organización del Trabajo*. Montevideo. Psicolibros.
- Arévalo, N. y Polgatti, P. (2004). *Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: estudio de caso*. Tesis para optar al grado de licenciado en Psicología y al título de psicólogo. Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Artacho, C., Fuentes, F. y Veroz, R. (2003). Una visión integradora del management. España, *Alta Dirección*, 229, 37-44.
- Barkema, H. Baum, J. & Mannix, E. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, N° 5, 2002, págs. 916-930
- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad*. Madrid: Traficante de sueños.
- Blanco, A. (1993). La Psicología Comunitaria, ¿Una nueva utopía para el final del siglo XX? En A. Martín Gonzalez, F. Chacón Fuentes & M. Martínez García. *Psicología Comunitaria* (pp. 11-32). Madrid: Visor, 2º ed.

- Brown, J. y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Boudieu, P. (1990) *Sociología y Cultura*. Editorial Grijalbo: México.
- Bourdieu, P. (2000). *Cosas Dichas*. Editorial Gedisa; México.
- Bourdieu, P. (2007). *El Sentido Práctico*. Buenos Aires: Siglo veintiuno Editores.
- Calvo Ortega, F. (2009). El conocimiento ecosistémico en educación: perspectivas actuales. *Ars Brevis: Anuario de la Càtedra Ramon Llull Blanquerna*, N<sup>o</sup>. 15, 38-53
- Castel R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.
- Carrero Planes, V.; Pinazo Calatayud, D. y Peris Pichastor, R. (1995). Contingencias externas e internas asociadas a la autopercepción de los estilos de liderazgo Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Área de Psicología Social. Universitat Jaume I. España.
- Chul-Han B. (2014). *Psicopolítica*. Herder. Barcelona.
- Contreras Nogueira, I. (1989). *Liderazgo Transformacional en el docente*. Universidad de Panamá.
- Dejours, C. (1990) *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires. Paidós.
- Dickson, P. (1992). Toward a general theory of competitive rationality, *Journal of Marketing*, 56 (1), 69-83
- Druker, P. (1993). *Management for Results*. London: Haper Collins.
- Escalada, R. (2012). *El liderazgo como un elemento estructural de las organizaciones. "Un estudio para la comprensión del liderazgo en distintos tipos de organizaciones"*. Tesis de doctorado. Facultad de Psicología - UNR.
- Evans, MG (1970). Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128-148. <https://doi.org/10.1037/h0031454>

- Fiol, C. Marlene (2002), Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. Hanover, *Organization Science*, 13 (6), 653-666.
- Freud, S. (1992). Psicología de las masas y análisis del Yo. *Obras Completas Tomo XVIII*. Buenos Aires. Amorrortu Editores.
- Garcia-Prieto, Patricia & Bellard, Erwan & Schneider, Susan. (2003). Experiencing Diversity, Conflict, and Emotions in Teams. *Applied Psychology*. 52. 413 - 440. 10.1111/1464-0597.00142.
- Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a Manager. Harvard Business Review.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations”, en Dunette, M. D. (Ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1201-1245.
- Halpin, A. and WINER, B (1952): “The leadership behavior of the ariplane Commander”. Ed. Tech. Rep. Columbus.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relation*, Volume 55(8), 989-1018.
- Herbert B. y Anderson K (2010). *Dune, La cruzada de las máquinas*. Barcelona: Debolsillo.
- Hersey, P, Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.
- Ibisate, F. (2002). La evolución del management en los últimos 50 años: 1952 a 2002, España, Alta Dirección, 229, p. 9-21.
- Karnoe, P. (1996). The social process of competence building, *Int. J. Technology Management*, 11 (7-8), 770-789 <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025467>
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Krause Jacob, M. (2001). Hacia una redefinición del concepto de comunidad -cuatro ejes para un análisis crítico y una propuesta. *Revista De Psicología*, 10(2), 49-60. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2001.18572>
- Kurzweil, R. (1999). *La era de las máquinas espirituales*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Lacan, J. (1991). Seminario 1. *Los escritos técnicos de Freud*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

- Lacan, J. (1997). Seminario 2. *El Yo en la teoría de Freud y en la técnica psicoanalítica*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301
- Lewin, K. (1978). *La Teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Manz, C. Y Sims Jr. H. (1993). *Superliderazgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Marx, K. (1980). *Manuscritos Económicos y Filosóficos de 1844*. Madrid: Alianza.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA: McGraw-Hill Book Company.
- Meyer, J y Rowan B, I. (1999). Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia, en Powell, W. y DiMaggio P., (Comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, (). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Univ. Autónoma del Estado de México. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Nasio, J. D. (1996). *Enseñanza de 7 conceptos cruciales del psicoanálisis*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Nicolini, D. y Mezner, M. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48(7), 727-746 Doi: 10.1177/001872679504800701
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*. 69, 96-104.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996) A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11, 833-845.
- Perlo, Claudia (2009). *Psicología y organizaciones del trabajo X*, Área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Facultad de Psicología. Montevideo: Udelar y Psicolibros Universitario - Conytrium.
- Powell, W. (1999). Expansión del Análisis Institucional, en Powell, W. y DiMaggio P., (Comps). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*,. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.; Univ. Autónoma del Estado de México: Fondo de Cultura Económica.
- Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1995) The dominant logic: retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.



Robbins, T.L., Crino, M.D. y Fredendall, L.D. (2002). Un modelo integrador del proceso de empoderamiento. *Revisión de gestión de recursos humanos*, 12 (3), 419-443. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00068-2)

Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.

Shamir, B., Arthur, M.B. and House, R.J. (1994) The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research. *The Leadership Quarterly*, 5, 25-42. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90004-3](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(94)90004-3) Slater, S. y Narver, J. (1995) Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. <https://doi.org/10.2307/1252120>

Stata, R. (1989) Organizational Learning: the key to management innovation, *Management Review*, 30 (3). Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/>

Swales, J. (1990), *Genre Analysis. English in Academic and Research Settings*. Cambridge: Cambridge University Press. Madrid: Fundación Argentaria - Visor.

Vernadsky, V. (1997). *La Biosfera*. España: A. Machado Libros

Tönnies, F. (1979). *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie [1887]*. Darmstadt:Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Wittke, T. (2009) Subjetividad: Cultura organizacional y procesos identificatorios, en Wittke, T. y Melogno, P. (Comps.). *Psicología y Organización del Trabajo X*. Montevideo: Editorial Psicolibros Universitarios.

# CINISMO Y SILENCIO EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS: IMPLICANCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

**Maricruz Gonzales Tomiyama**

**mgonzalest@unp.edu.pe**

Universidad Nacional de Piura; Perú

## 1. Introducción

Los cambios ocurridos recientemente han puesto de manifiesto la urgente necesidad de hacer más flexibles, veloces, innovadoras, digitales los procesos a todo nivel. Estamos actualmente en el escenario de la transformación digital, lo cual significa transformar los negocios, mediante nuevas tecnologías, que significan también el cambio de la cultura interna de la empresa para poner “digital” en el corazón de todo lo que se hace. Este nuevo clima digital supone familiarizarnos desde ya con los términos de: movilidad, big data, la nube, Internet de las cosas, la inteligencia artificial, la realidad virtual, etc. Por ese motivo, la mayoría de las organizaciones están recurriendo a nuevas competencias y liderazgos para promover con éxito esta transición y no quedar en el analfabetismo digital (LLorente & Cuenca, 2016).

En este contexto de cambios vertiginosos, liderada por la transformación digital a todo nivel, las organizaciones privadas necesitan conocer sus debilidades internas, siendo probable que el silencio organizacional emerja como una debilidad en los ambientes organizacionales, ya que afecta la toma de decisiones e interfiere en la capacidad de resolver problemas, (Leyva, 2007). El silencio es entendido como una decisión deliberada de los empleados para retener información, opiniones y sugerencias sobre la organización (Van Dyne et al., 2003), existe también, una interrogante con relación al momento en que las personas optan por hablar sobre cuestiones organizacionales y cuando optan por permanecer en silencio; se cree más probable que las personas hablen cuando crean que cuentan con el apoyo de otros y permanezcan en silencio cuando crean que no es así (Bowen y Blackmon, 2003).

Adicionalmente, existe otro factor que es perjudicial para las organizaciones tal como lo señala Brandes (1997), al referirse al cinismo como un factor que tiene importantes implicaciones organizativas, y es probable que se constituya en un limitante para el avance de la transformación digital en las empresas, ya que como lo define Assís y Nascimento (2017), el cinismo es una actitud negativa que mantiene el empleado hacia su organización, demostrándose incrédulo y desconfiado, ante incoherencia de las prácticas de gestión, que dan como resultado sentimientos y comportamientos negativos por parte de los empleados.

En consecuencia, los esfuerzos de la transformación digital en las organizaciones pueden implicar múltiples escenarios laborales, algunos positivos como la productividad y eficiencia, y otros negativos como los elevados niveles de cinismo y silencio organizacional. Por tanto, el presente artículo se centra en estudiar el cinismo y el silencio en las organizaciones del sector privado y sus implicancias en entornos de transformación digital, debido a las consecuencias perjudiciales que puede ocasionar el cinismo no sólo a nivel de resultados organizacionales sino también a nivel de los individuos (Salessi y Omar, 2014), por otro lado el silencio organizacional un constructo ignorado por largo tiempo, emerge también como un área fructífera para la investigación debido a las múltiples consecuencias que puede causar a los empleados como estrés, angustia, baja autoestima y disonancia cognitiva; así como también para las organizaciones como absentismo, mayor rotación, baja productividad. A pesar del impacto perjudicial de esta actitud sobre los empleados, hasta la fecha no se registra un cuerpo sistemático de investigaciones que refleje la preocupación de los expertos por este problema (De Moura, 2014). Ante este panorama, el objetivo de esta investigación es describir el comportamiento del cinismo y el silencio en empresas privadas transformadas digitalmente, ya que estos constructos al percibirse como debilidades organizacionales ameritan su identificación, intervención y vigilancia oportuna.

## 2. Metodología

Se utilizó un modelo de investigación tipo cuantitativa, de nivel descriptivo, y diseño no experimental. Para el relevamiento de la información se elaboró un cuestionario con datos sociodemográficos, asimismo se incluyó la Escala de Silencio Organizacional de Van Dyne et al (2023) que consta de 8 ítems compuesta por dos dimensiones la prosocial y la sumisa-defensiva; adicionándose también la Escala de Cinismo Organizacional de Brandes, (Dharwadkar y Dean, 1999 en Salessi y Omar, 2014) compuesta por 10 ítems y tres dimensiones: ideas, conductas y emociones cínicas. Finalmente, se completó el cuestionario con preguntas dirigidas a explorar las percepciones de los empleados con relación a los niveles de avance, a los obstáculos de la transformación digital en sus centros laborales basados en aspectos teóricos sobre la transformación digital en organizaciones. La muestra utilizada fue de 73 empleados que laboraban en diversas empresas privadas, la misma que se seleccionó en base al criterio de conveniencia. El diseño y la distribución del cuestionario contó con el apoyo de la tecnología digital y de la plataforma on line de Google Forms. La distribución de estos cuestionarios se remitió vía WhatsApp, correo electrónico mediante un link cuyas respuestas se trasladaban en forma automática a la plataforma on line. Los datos que se obtuvieron se trabajaron a nivel estadístico obteniéndose cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes.

### 3. Resultados y discusión

Los resultados obtenidos muestran un perfil general del comportamiento de dos variables, el cinismo y el silencio en organizaciones privadas, que se encuentran atravesando un proceso de transformación digital. La importancia de realizar este tipo de investigación radica en el hecho de que estas variables son escasamente estudiadas en los entornos organizacionales, **más aún** si se trata de organizaciones que de manera disruptiva tuvieron que iniciar un proceso de transformación digital a consecuencia de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID 19. Por tanto, es fundamental en el momento actual, conocer la magnitud de estas variables en el contexto organizacional.

**En la variable sociodemográfica**, de los 73 encuestados, el 67 % pertenecen al sexo masculino y el 33 % al sexo femenino; el 62 % se encuentra en el rango etario de 20-30 años, siendo la mayoría de evaluados solteros (80 %), el 46 % posee el grado de bachiller y el 22 % son profesionales titulados, la antigüedad laboral que profesa la mayoría es menor a 5 años en un 39 %, y entre 5-10 años en un 38 %. El 30 % se desempeña como analistas, seguidos de los profesionales, asistentes, coordinadores.

**En la variable transformación digital**, se encontró que el avance en las organizaciones presenta un nivel medio del orden del 56 %, alto 36 % y bajo 8 %; sobre los obstáculos existentes para su implementación figuran la falta de estrategia de transformación digital en primer lugar (53,4 %); en segundo lugar, la falta de presupuesto y la resistencia a participar en el proceso (43,8 %), seguido de la falta de personal capacitado 39,8 %; seguido de la cultura complaciente de que las cosas deben continuar como están, que nada debe cambiar que alcanza un 37 %; es preocupante también la falta de comunicación clara y transparente que alcanza 24,7 %, así como también la falta de compromiso, la desvinculación emocional de no querer participar en el proceso de transformación digital de sus organizaciones, sumado a la falta de participación efectiva percibida en un 13,7 %, la actitud negativa y desconfiada de alrededor del 12,3 %, finalmente la resistencia a plantear los problemas rutinarios(4,1 %).

**En la variable cinismo organizacional**, de los 10 ítems de esta escala, se destaca que los colaboradores en la subdimensión Ideas Cínicas que comprende 3 ítems acontece lo siguiente: la existencia de falta de credibilidad en el líder (45 %) frente al discurso y a la acción que este plantea en las labores propias de su gestión; lo cuál es corroborado también por el 59 % del personal que opina que existe poca relación entre lo que el jefe dice que hará y lo que realmente termina haciendo. Asimismo, hay dudas manifiestas en la comunicación que emite el jefe y la puesta en práctica de sus planteamientos que alcanza un orden del 47 %. Adicionalmente, los colaboradores emiten conductas cínicas que se evidencian por las quejas ante sus amistades de los sucesos internos de la organización (46 %), actitud que es reforzada por las miradas de complicidad que suele emitir el 50 % del personal en las gestiones rutinarias de su trabajo, y en el compartir con otras personas comentarios exclusivos intraorganizacionales (56 %). Sumado a la crítica del

48 % del personal frente a la práctica y políticas que se dan en la organización. Sobre el aspecto vinculado a las emociones cónicas el 30 % del personal suele sentirse enojado cuando piensa en su organización, además de sentirse tenso (34 %) y molesto (32 %).

**En la variable silencio organizacional**, de los 8 ítems de esta escala, se destacó que los colaboradores guardan silencio por lo siguiente: con fines prosociales o de adhesión ya que estos colaboradores desean contribuir con la organización o porque quieren ser reconocidos por ella, esto cuando se trata de la vertiente positiva (75 %) del silencio y en la vertiente negativa del silencio (25 %) posiblemente los empleados busquen proteger a un compañero de trabajo, lo cual ocasiona que no sean completamente honestos al hablar, decidiendo silenciar su voz para no incrementar los problemas existentes que perjudiquen el clima laboral. Por otro lado, se tiene la dimensión Sumisa Defensiva, que se caracteriza por predisposiciones negativas al retener información por miedo a las consecuencias de revelarla, quién tiene información teme afrontar situaciones desagradables, por lo tanto, prefiere no denunciar y no hacer nada.

### Tabla 1

*Características sociodemográficas de los colaboradores de organizaciones privadas en proceso de transformación digital*

<b>Variables Sociodemográficas</b>	<b>Total (100 %)</b>
<b>Edad</b>	
20-25	23
26-30	39
31-35	21
36-40	12
41-50	4
51-55	1
<b>Sexo</b>	
Femenino	33
Masculino	67
<b>Estado Civil</b>	
Soltero	80
Casado	14
Conviviente	6
<b>Formación</b>	
Bachiller	46
Profesional	22
Maestría	17

Licenciado	11
Técnico	3
Doctor	1
<b>Antigüedad</b>	
Menos 5 años	39
5-10 años	38
11-15 años	16
16-20	7

Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Tabla 2

### *Sector económico donde labora el personal de las organizaciones privadas en proceso de transformación digital*

Sector donde laboran	%
Otros	41,1
Hidrocarburos	9,6
Minería	9,6
Comercio	6,8
Servicios	6,8
Industria	6,8
Transportes	5,5
Educación	4,1
Salud	4,1
Banca	2,8
Pesquería	1,4
Electricidad	1,4
Total	100,00

Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

### Tabla 3

*Categoría ocupacional del personal que labora en las diversas organizaciones privadas en proceso de transformación digital*

Categoría Ocupacional	%
Analista	30
Profesional	18
Asistente	17
Coordinador	14
Jefe de Área	13
Gerente	6
Otro	2
Total	100

Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

### Tabla 4

*Percepción del personal que labora en las diversas organizaciones privadas con relación al avance de la transformación digital en sus centros laborales*

Nivel Avance	%
Medio	56
Alto	36
Bajo	8
Total	100

Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 1

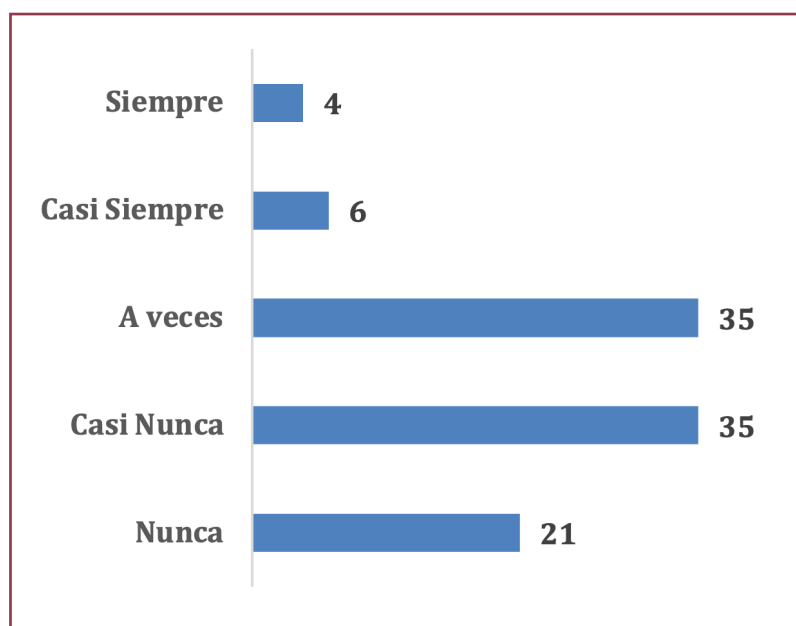
*Percepción de los trabajadores de las diversas organizaciones privadas con relación a los obstáculos que se presentan en la implementación del proceso de transformación digital en sus centros laborales*

Obstáculos para transformación digital	%
Falta de estrategia de transformación digital	53,4
Falta de presupuesto	43,8
Resistencia a participar en el proceso	43,8
Falta de personal capacitado	39,8
Cultura complaciente, las cosas no deben cambiar	37,0
Barreras para la comunicación clara	24,7
Falta de compromiso, desvinculación	15,1
Falta de participación	13,7
Actitud negativa y desconfiada	12,3
Resistencia a plantear problemas	4,1

Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 2

*Dimensión Ideas Cínicas “Doble Discurso del Líder”*

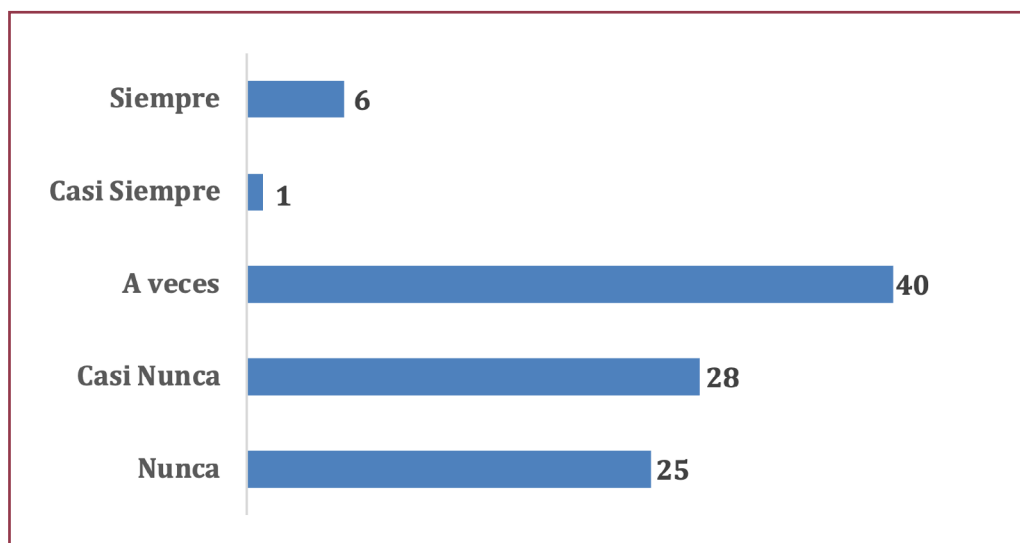


Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.



### Ilustración 3

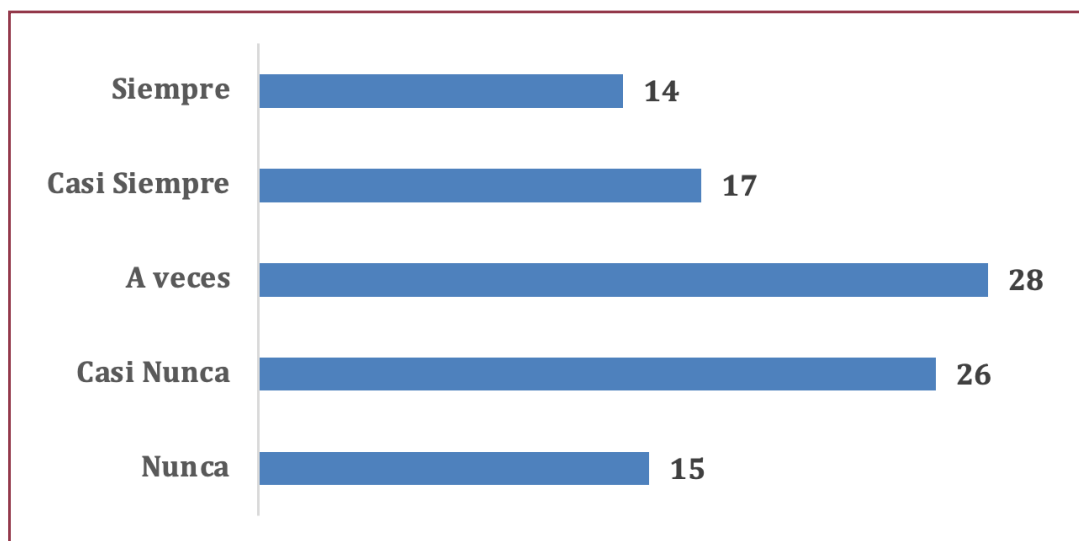
#### *Dimensión Ideas Cínicas “Dudas Sobre el Discurso del Líder”*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

### Ilustración 4

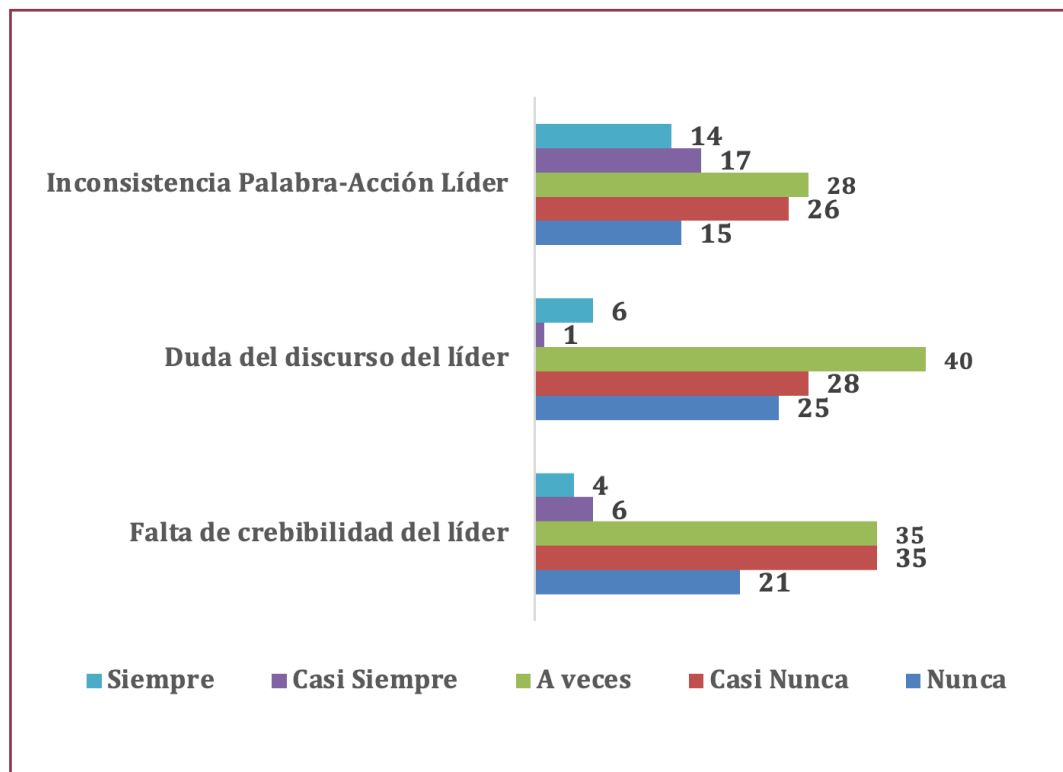
#### *Dimensión Ideas Cínicas “Inconsistencia Palabra-Acción del Líder”*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 5

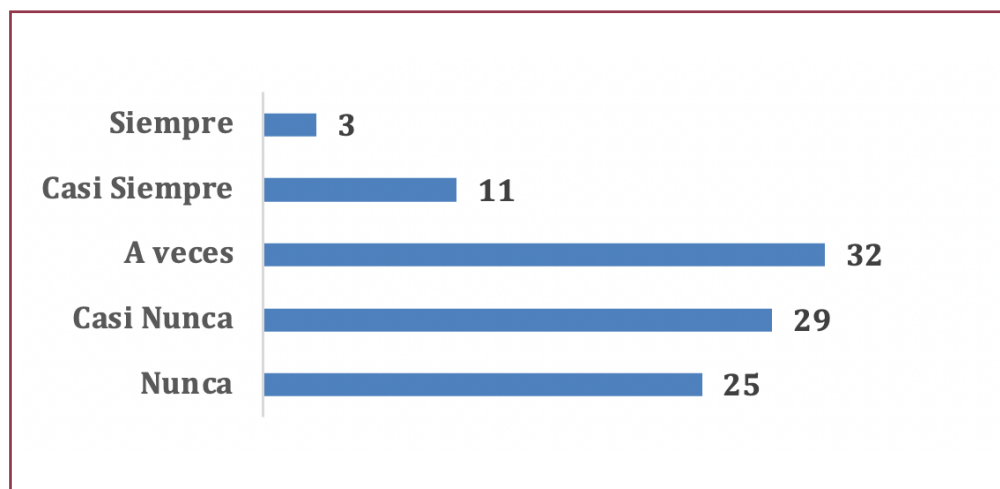
### Consolidado de la Dimensión Ideas Cínicas



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 6

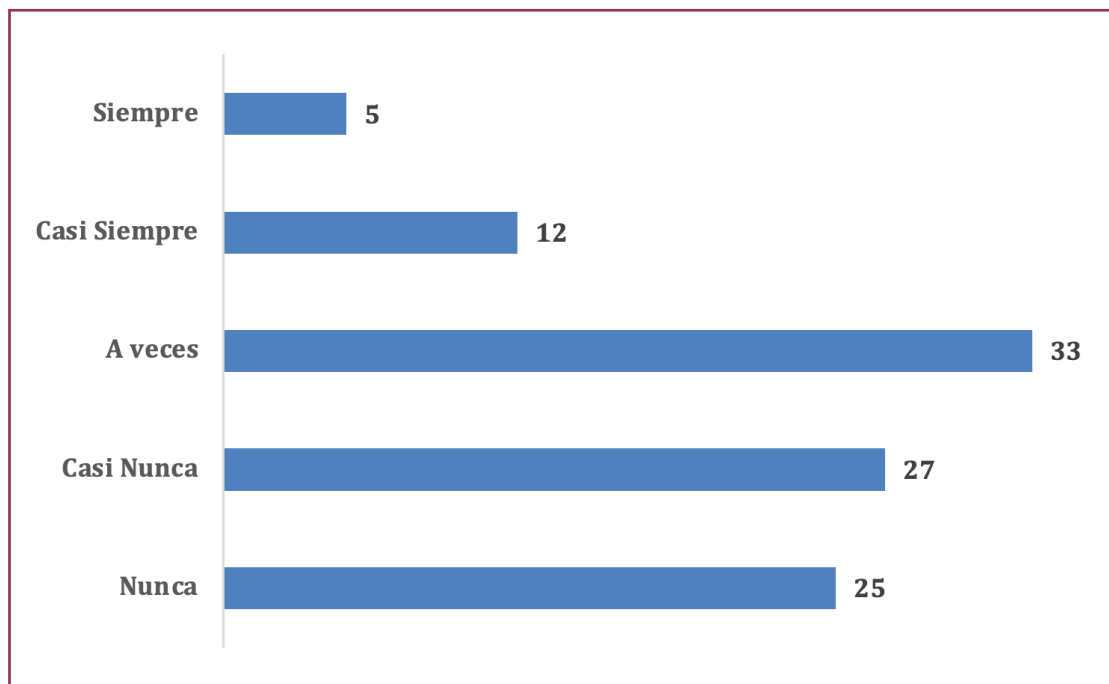
### Dimensión Conductas Cínicas “Me quejo de mi empresa”



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 7

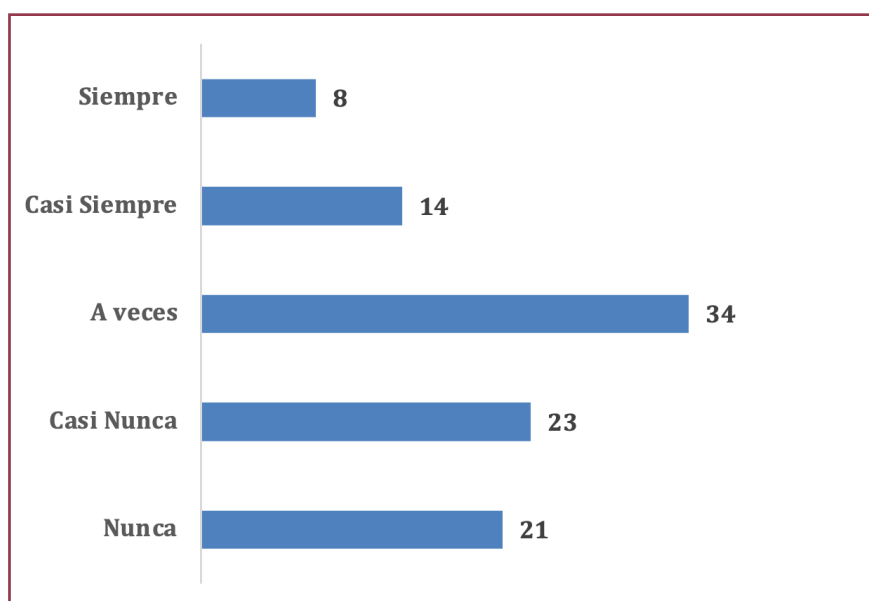
*Dimensión Conductas Cínicas “ Socializo mi sarcasmo en forma gestual”*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 8

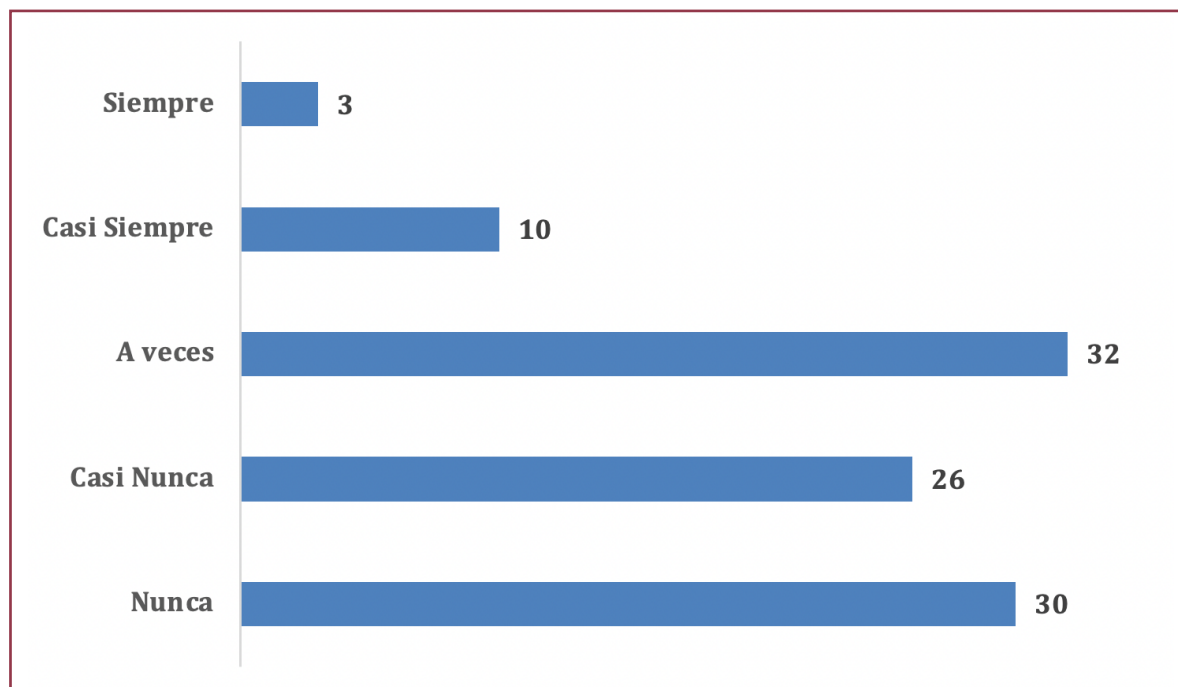
*Dimensión Conductas Cínicas “ Suelo emitir comentarios negativos de mi organización”*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 9

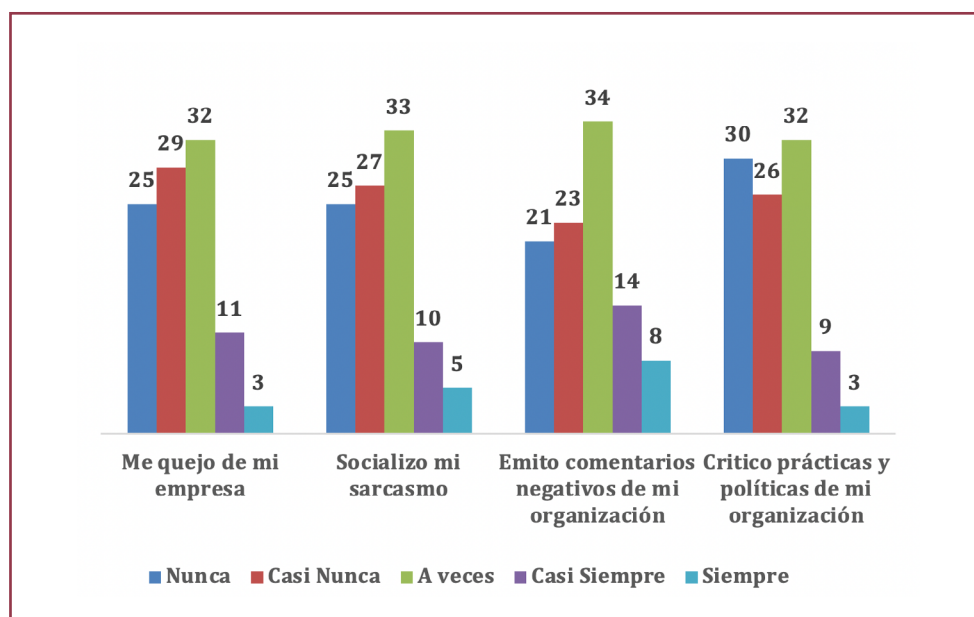
*Dimensión Conductas Cínicas “ Suelo criticar las prácticas y las políticas de mi organización”*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 10

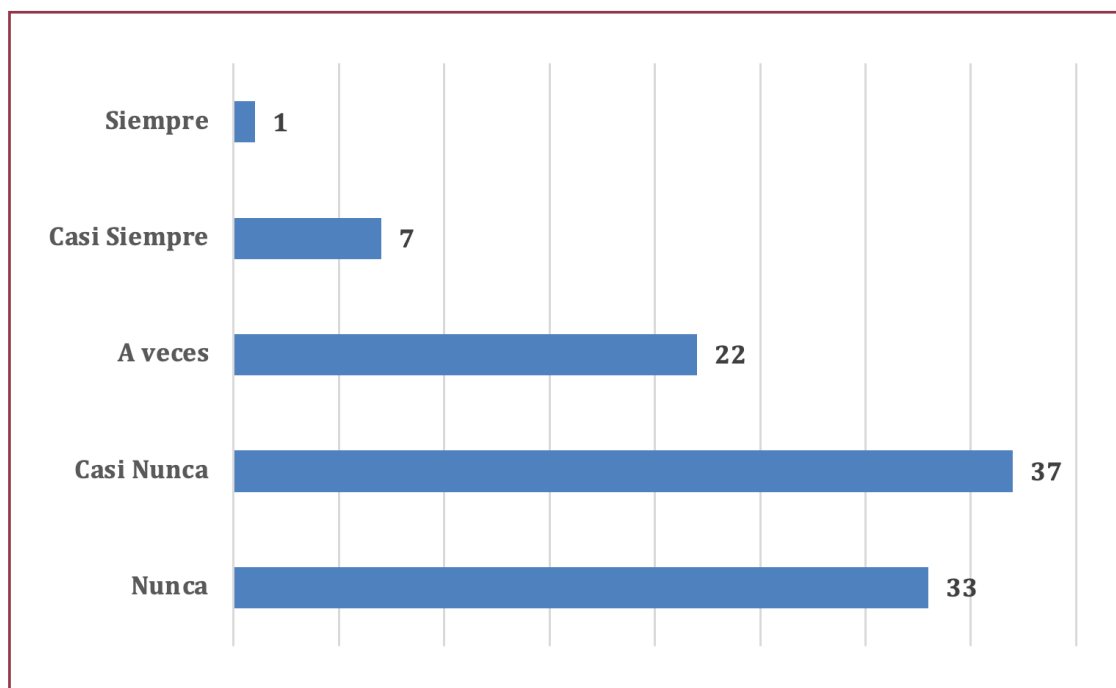
*Consolidado de la Dimensión Conductas Cínicas*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 11

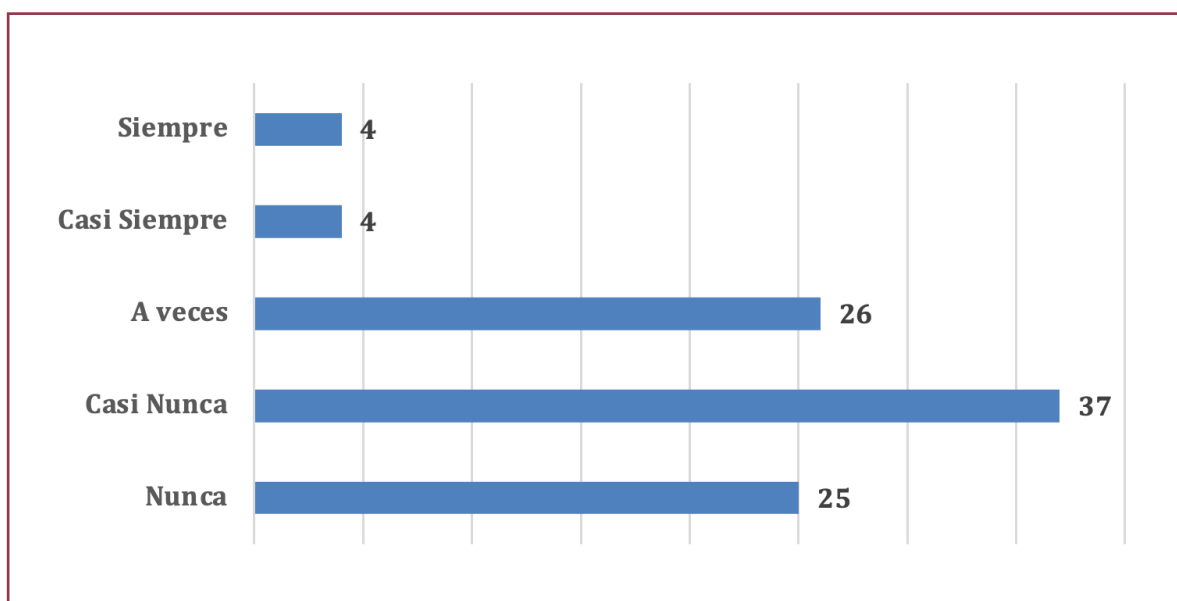
### *Dimensión Emociones Cínicas “ Trabajo y sentimientos de enojo”*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 12

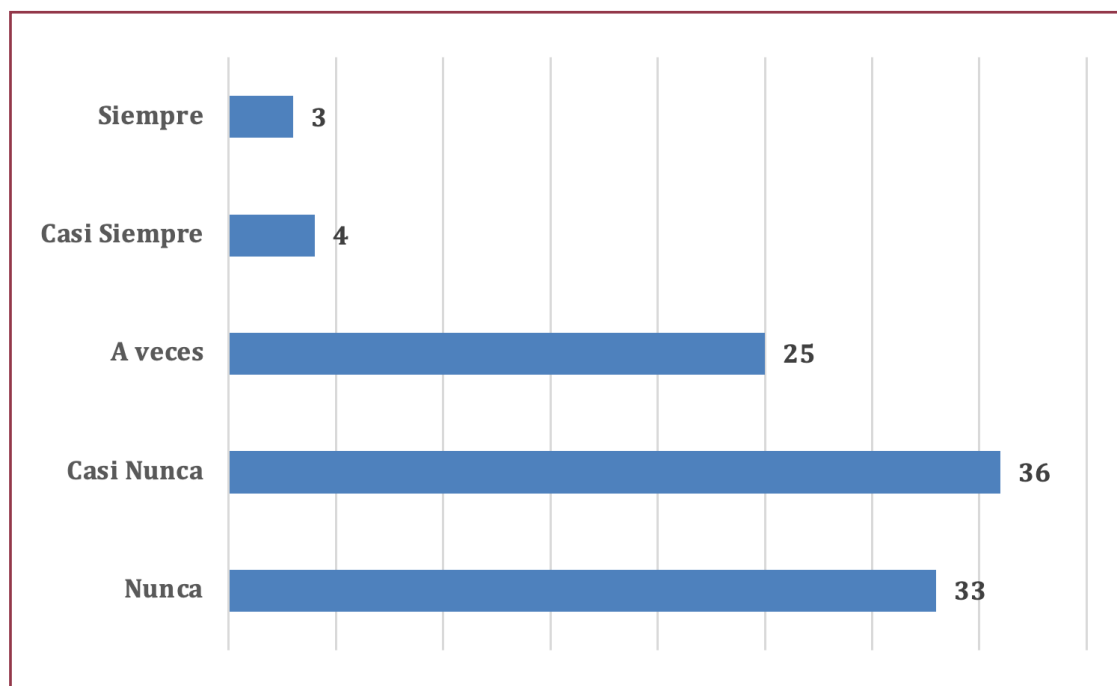
### *Dimensión Emociones Cínicas “ Trabajo y sentimientos de tensión”*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

### Ilustración 13

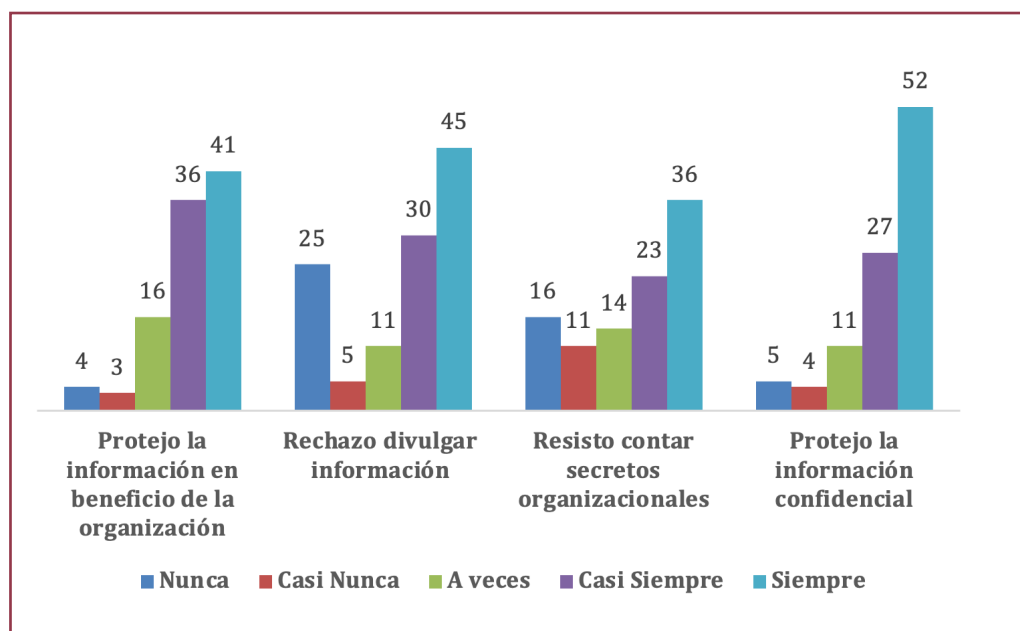
#### Dimensión Emociones Cínicas “ Trabajo y sentimientos de molestia”



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

### Ilustración 14

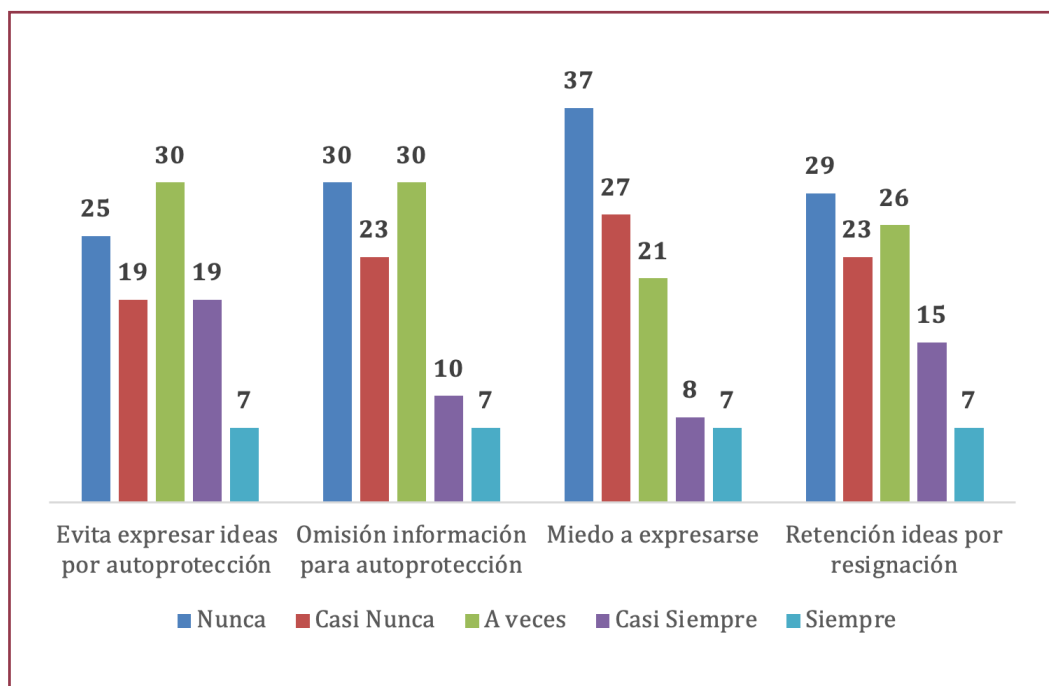
#### Silencio Organizacional y su Dimensión Pro Social



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## Ilustración 15

### *Silencio Organizacional y su Dimensión Sumisa Defensiva*



Nota. Extracción de encuesta aplicada en mayo 2023.

## 4. Conclusiones

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo evidenciar el comportamiento de dos variables: el cinismo y el silencio en organizaciones privadas transformadas digitalmente. Ha llevado a identificar que a nivel demográfico los empleados estudiados, son en su mayoría empleados del sexo masculino (67 %) y en menor porcentaje del sexo femenino (33 %). Los mismos que refieren que el avance de la transformación digital en sus organizaciones alcanza niveles medios en el orden del 56 %, seguidos de niveles altos (36 %), finalmente los niveles bajos alcanzan un orden del 8 %.

Sobre los obstáculos que existen para que la transformación digital se lleve a cabo con éxito en orden de importancia figuran la falta de presupuesto, resistencia a participar en el proceso de transformación digital, falta de personal capacitado, una cultura complaciente de que todo debe seguir igual, falta de comunicación clara y transparente, existencia de desvinculación emocional o falta de compromiso, actitud negativa y desconfiada, por último, la resistencia a plantear los problemas.

Concluimos, que las actitudes de cinismo y silencio se encuentran presentes en los entornos organizacionales que atraviesan un proceso de transformación digital; esto lo refuerza el hecho de haberse encontrado actitudes de cinismo en general en el orden

del 50 %, caracterizado por la falta de credibilidad en el discurso y las acción del líder, así como también por la duda que perciben los trabajadores, vinculada a la poca relación que existe entre lo que el jefe dice que hará y lo que realmente termina haciendo; asimismo también se evidencian conductas cínicas del 50 % vinculadas a las quejas que suele emitir el personal ante amigos o personas externas a la organización sobre las prácticas y las políticas intralaborales. Adicionalmente, las emociones cínicas alcanzan un orden del 32 %, reflejadas en las formas de enojo, tensión y molestia cuando los empleados piensan en su organización. Los datos encontrados nos permiten indicar que, el cinismo es una realidad que atraviesan las organizaciones en proceso de transformación digital, lo que es negativo para las organizaciones según Salessi y Omar (2014), ya que parte de la premisa de que los empleados, al creer que sus líderes sólo buscan sus intereses personales y guían su accionar por motivaciones ocultas, son percibidos como personas injustas y deshonestas, que crean un clima laboral pernicioso, cargado de componentes afectivos dañinos y destructivos para la organización y para los empleados, caracterizados por sentimientos de ira, angustia, desconfianza, vergüenza, tendencia a la crítica, al desprecio. Por tanto, a pesar de estas consecuencias dañinas para la salud mental y el bienestar de los trabajadores, no se refleja la preocupación de los expertos por esta problemática.

Sobre las actitudes de silencio en las organizaciones privadas en proceso de transformación digital se encontró, que esta actitud obedece a fines prosociales o de adhesión pretendiendo los involucrados (75 %), contribuir con la organización o lograr ser reconocidos por ella. Este silencio impide a las organizaciones identificar sus fallas, corregirlas y por lo tanto mejorar y desarrollarse; sólo el 25 % silencia su voz por que busca proteger a un compañero de trabajo, ocasionando falta de honestidad en la comunicación, perjudicando de cierta manera la gestión organizacional; lo que coincide en cierta medida con lo que refiere Arevalo, Rios, y Paez (2021), al indicar que entre los posibles motivos por los cuáles los colaboradores experimentan silencio organizacional, destacan la necesidad de evitar represalias y conflictos con los demás compañeros, puesto que es importante para ellos proteger el ambiente laboral.

Finalmente, invocar a los especialistas en el comportamiento organizacional a incrementar los estudios sobre las variables cinismo y silencio organizacional, porque se constituyen en debilidades intralaborales que si se identifican a tiempo pueden intervenir y controlarse. Mejorando de esta manera el clima, satisfacción, productividad y eficiencia organizacional.



## REFERENCIAS

- Arevalo, L., Rios, E., & Paez, H. (2021). Análisis del Silencio Organizacional en la Universidad Francisco de Paula Santander. *Mundo Fesc Vol. 11, s5*, 149-164.
- Assís, D., & Nascimento, J. (2017). *Cinismo Organizacional: Estudio preliminar de adaptación de una escala de medida para el contexto Portugues*. Obtenido de *Análisis Psicológico 3 (XXXV)*: 383-393: DOI 10.14417/ap.1272
- Bowen, F., & Blackmon, K. (4 de Agosto de 2003). Espirales del silencio: Los efectos dinámicos de la diversidad en la voz organizacional. *Revista de estudios de gestión*, 40 (6), 1393-1417.: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brandes, P. (1997). *El cinismo organizacional: sus antecedentes y consecuencias*. Obtenido de Universidad de Cincinnati: <https://www.proquest.com/openview/fafa112ac7c6160d2fc6afeb010de931/1?cbl=18750&diss=y&loginDisplay=true&pq-origsite=gscholar>
- De Moura, M. J. (2014). Silencio en las organizaciones: una revisión y discusión de la literatura. *Rev. Adm. Mackenzie*, 15-44.
- Leyva, J. M. (8 de Junio de 2007). *Silencio organizacional: Revisión bibliográfica de las razones y consecuencias del silencio en el trabajo*. Obtenido de *Index de Enfermería*, 16(57), 33-36.: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-46349088967&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=silencio+organizacional&sid=5c3c259218112f03ada67d5c0b4f7a8c&sot=b&sdt=b&sl=38&s=TITLE-ABS-KEY%28silencio+organizacional%29&relpos=1&citeCnt=2&searchT>
- LLorente & Cuenca. (2016). La transformación digital. *D + i Desarrollando Ideas*, 9.
- Salessi, S., & Omar, A. (2014). Cinismo Organizacional: Consecuencias sobre la salud mental de los trabajadores. *Psicología y Salud Vol. 24, Núm. 2*, 269-277. Obtenido de *Psicología y Salud Vol. 24, Núm 2:269-277*.
- Van Dyne, L., Ang, P., & Botero, I. (2003). *Escala del silencio de los empleados de Van Dyne, Ang, y Botero (2003): Prueba de validez factorial en invariancia en Portugal*. Obtenido de Doi : 10.14417/ap.1641.

# LIDERAZGO CON SENTIDO: HERRAMIENTAS Y REFLEXIONES PARA DESARROLLAR UN MODELO PROPIO

**Thelma Cetina Canto**

thelma.cetina@correo.uady.mx

Universidad Autónoma de Yucatán; México

**Guadalupe Centeno Ley**

cenley@correo.uady.mx

Universidad Autónoma de Yucatán; México

**Yanko Mézquita Hoyos**

yanko@correo.uady.mx

Universidad Autónoma de Yucatán; México

## 1. Introducción

Nuestro interés por el liderazgo surge de la demanda de los clientes por desarrollar programas de formación en este tema, ya sea en procesos de consultoría, de capacitación o de docencia. De manera inicial nos resistíamos a la petición y sugeríamos trabajar en el desarrollo de habilidades directivas. Esta resistencia se debía a la dificultad de encontrar una propuesta teórica que nos pareciera pertinente, si bien todas tenían elementos valiosos para comprender los procesos de influencia; nos parecía que faltaban elementos sobre todo relacionados con el papel que tienen los individuos en los cuales se tiene dicha influencia (Cetina et al., 2010). Por otra parte, considerando que la efectividad del liderazgo tiene un carácter contingencial, y que esta forma de conceptualizarlo plantea el reto de identificar y promover el desarrollo de múltiples habilidades, así como un amplio repertorio de conductas; nuestro equipo de trabajo se planteó la posibilidad de identificar otras formas de estudiar e intervenir en este tema.

Nuestro trabajo inició haciendo una revisión de las diferentes teorías sobre liderazgo y analizamos su evolución, desde teorías esencialistas centradas en las características o conductas del líder hasta las teorías relacionales en las que se hace énfasis en que el comportamiento del líder modifica el comportamiento del subordinado y cómo éste modifica a su vez el actuar del líder. Esta evolución la podemos observar en el análisis hecho por Bolman y Deal (2017) que propone tomar como referencia las preguntas mostradas en la tabla 1, para apreciar el cambio en la forma de entender y estudiar el liderazgo.

**Tabla 1***Una breve historia del análisis cuantitativo de investigación en Liderazgo*

Teoría del liderazgo	Idea central
Teorías de los rasgos ¿Qué hace a los líderes diferentes?	Los líderes poseen características personales que los distinguen de quienes no son líderes.
Teorías situacionales ¿Cómo actúan los líderes?	El liderazgo depende de un estilo. Ejemplo: democrático vs. autocrático, orientado a la tarea vs. orientado a la persona.
Teorías contingenciales ¿Cómo las circunstancias afectan a los líderes?	El liderazgo efectivo depende de las características de los seguidores y del contexto. Lo que funciona en una situación no necesariamente funciona en otra.
Teoría del intercambio líder-miembro. ¿Qué pasa en la relación líder-seguidor?	El liderazgo tiene sus raíces en la calidad de las relaciones entre los líderes y cada uno de sus seguidores.
Teoría del liderazgo transformacional ¿Cómo los líderes transforman a sus seguidores?	Los líderes transformacionales usan la inspiración, buscan generar confianza y bienestar en sus seguidores.

Adaptada de Bolman y Deal (2017)

Las últimas dos preguntas muestran elementos de una visión relacional; de ellas derivaron otras propuestas conceptuales que a nuestro juicio son valiosas pues reconocen elementos relacionados principalmente con virtudes y el ser una mejor persona. Estas propuestas al igual que la nuestra necesitan un mayor estudio sistémico, sistemático y de mayor rigor científico para que pasen de elementos valiosos de divulgación a posturas teóricas comprobadas. Entre ellas se encuentran lo que Robbins y Judge (2017) llaman conceptos contemporáneos entre los cuales se encuentran: espiritualidad y liderazgo (Bolman y Deal, 2017), trascendencia (Kofman, 2018), liderazgo basado en principios (Covey, 2013), servicio (Robbins y Judge, 2017), humildad y firmeza (Llano, 2018), compasión (Bolman y Deal, 2017), confianza (Simpson 2007) y justicia (Cetina et al., 2014; Cetina et al., 2015). Los conceptos mencionados dan respuesta a la pregunta ¿qué es ser buena persona? Y reconocen al liderazgo como un proceso colectivo.

De la revisión teórica y del trabajo en campo a través de entrevistas y sesiones de taller fuimos identificando los elementos que hacen que los colaboradores perciban que un jefe es un buen jefe. Cabe aclarar que usamos la palabra jefe pues partimos de la idea de que todos los jefes deben de ser líderes y que creemos firmemente que la palabra jefe ha sido devaluada y que la de líder ha sido supervalorada y esto trae serias implicaciones. El tener una posición con autoridad formal, es decir ser jefe implica desarrollar competencias para tener una mayor influencia; por definición no tiene ninguna carga negativa. Por otra parte, el concepto líder se ha relacionado con conductas heroicas que

pueden alejarnos de la visión de la importancia de la cotidianidad y que pueden quitar al grupo la responsabilidad y aumentar la presión del jefe o líder.

En otro texto (Cetina et al., 2021) se describe parte del proceso seguido para identificar los diferentes elementos del modelo que proponemos; este es producto de un trabajo de 15 años que inició con la inquietud descrita y que encontró las primeras respuestas en tratar de responder la pregunta ¿qué hace que se acepte con mayor facilidad la influencia de quienes ocupan posiciones con autoridad formal? La primera respuesta la encontramos en el concepto de legitimidad.

Backarach y Lawler (1980); Pfeffer (1981) y Bolman y Deal (2003) reconocen que, en el ámbito organizacional, la legitimidad con que se perciba a la autoridad influye en los superiores en la aceptación del derecho a controlar, y en los subordinados de aceptar obedecer. Este planteamiento implica reconocer el papel que tiene la percepción tanto de los superiores como de los subalternos sobre el carácter legítimo de dicha autoridad y la importancia de que los superiores la legitimen.

Para Zelditch (1984) algo es legítimo si está de acuerdo con las normas, valores, creencias, prácticas y procedimientos aceptados por un grupo, mientras que para Vallés (2002) la legitimidad es la capacidad para conseguir que sean aceptados los límites que el poder impone, ya que cualquier actor, que interviene en un conflicto aspira a que su intervención no tenga que descansar exclusivamente en su capacidad de forzar la voluntad de los demás, sino que aspira a que éstos admitan sus propuestas sin necesidad de acudir a la coacción, para ello pretende justificar su intervención, es decir presentarla como justa y merecedora de la aceptación voluntaria de todos los actores.

De acuerdo con Strauss y Sayles (1985) el jefe o superior debe de establecer una serie de relaciones con sus subalternos que apoyen su legitimidad, pero tienen que reconocer también que el proceso de legitimización ocurre en un ambiente grupal y cultural, pues lo que cada individuo perciba como legítimo dependerá en gran manera de la opinión de sus colegas.

La posición que se ocupa dentro de una organización no es el único elemento relacionado con la legitimidad del control de un individuo o grupo, ya que dos actores pueden tener el mismo puesto en una organización y no necesariamente recibir el mismo apoyo colectivo, por tanto, no ser considerados o percibidos como igualmente legítimos y como consecuencia tampoco ejercer el mismo grado de control sobre sus subordinados (Rodríguez Bailón, 2000).

El encontrar que es lo que un jefe sea visto como legítimo nos llevó a explorar otros conceptos como el de habilidades y el de justicia (Cetina et al., 2018), lo que permitió desarrollar una serie de técnicas y herramientas para su estudio. Uniendo los elementos generados comenzamos a identificar las premisas básicas del modelo, así como sus

elementos. El modelo surge como una propuesta para guiar procesos de identificación y desarrollo de líderes, a partir de este hemos desarrollado diferentes técnicas; pero más que nada hemos formado recursos humanos para que puedan desarrollar su propio modelo y por tanto sus propias estrategias para intervenir en el tema.

## 2. El modelo

El modelo consta de principios que son ideas centrales que deben guiar la selección de todos los elementos de los demás contenidos y que son ejes rectores para su definición y por tanto para el desarrollo de las herramientas o técnicas que se diseñarán para trabajar en ellos, ya sea a través de escalas, entrevistas, técnicas de dinámica de grupos o técnicas grupales. Las premisas o principios básicos de nuestro modelo se pueden apreciar la tabla 2.

**Tabla 2**

### *Premisas del modelo*

<b>Premisa</b>	<b>Implicación</b>
El liderazgo es un proceso relacional y coinspiracional.	La relación entre ambos se constuye y motiva o inspira a cada uno.
Jefe y Líder como sinónimo	Se busca que todos los jefes sean líderes. Queremos reivindicar el valor del concepto jefe.
La legitimidad aumenta la influencia	Ser visto como merecedor del puesto de jefe aumenta la influencia.
El líder es una persona capaz y justa.	Deben de desarrollarse y demostrarse habilidades que den confianza a la gente de que se sabe como actuar y afrontar los desafíos cotidianos y los no tanto.
El liderazgo es proceso y producto que se construye en la cotidianeidad	Hay que salir de la oficina, se debe conocer a la gente, sus necesidades, sus motivaciones y aspiraciones.
El saber “pensar” como habilidad central.	Saber distinguir entre hechos y opiniones, el desarrollar pensamiento crítico favorecen las habilidades de comunicación y por tanto de relación y solución de problemas.
Un buen líder es una buena persona	Tal cual, se tiene que querer y trabajar por ser una buena persona.

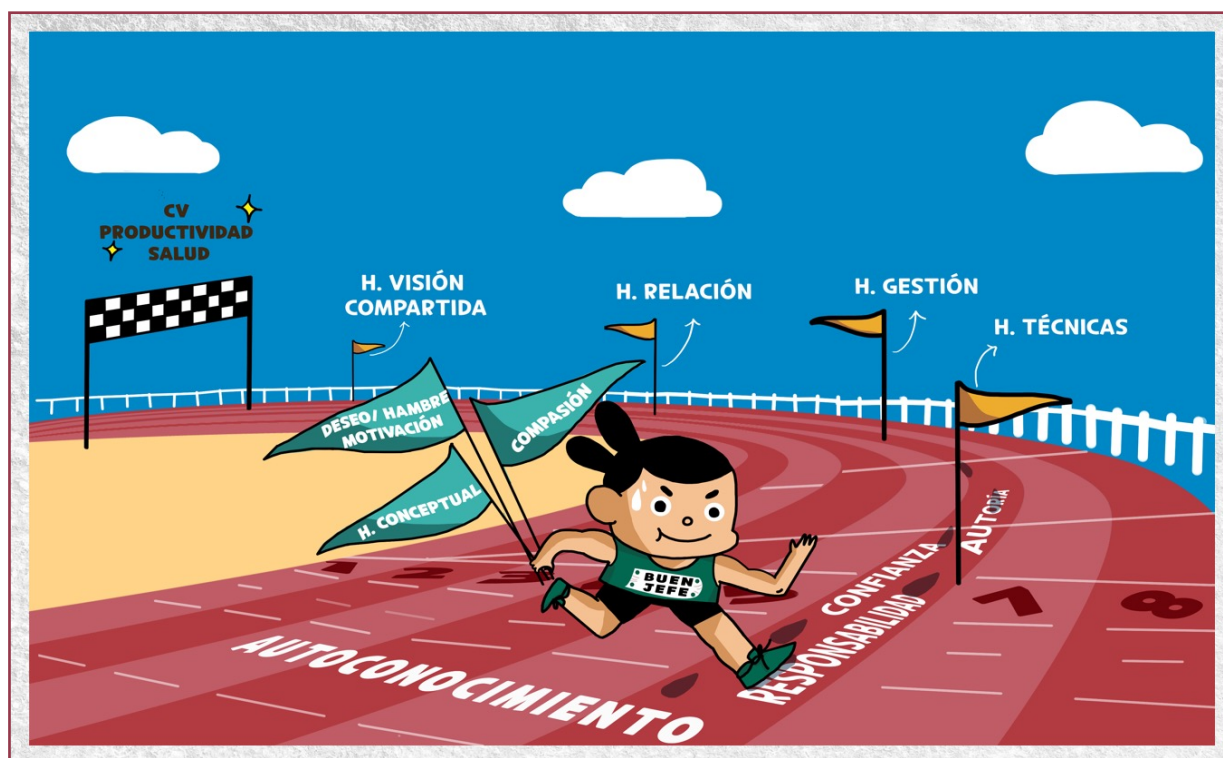
Fuente: Elaboración propia.

Estas premisas deben ser socializadas con quienes deseen construir su propio modelo tomando como referencia el nuestro. Pueden añadirse nuevas premisas, pero estas deberán de estar alineadas con las presentadas.

Además de las premisas, el modelo consta de rasgos centrales, habilidades y reputación y para poder orientar la selección de sus contenidos se propone identificar los roles principales a desempeñar. En la figura 1 se presenta nuestro modelo base.

## Figura 1

### Modelo de liderazgo base



Fuente. Elaboración propia

El modelo usa como analogía un corredor, cualquiera puede correr una carrera de 10 km o incluso un maratón, pero no todos tienen que querer; lo mismo pasa con el liderazgo; nosotros partimos de la idea de que todos pueden convertirse en líderes, pero deben de querer prepararse para ello y esto al igual que un buen entrenamiento, comienza con el autoconocimiento para diseñar la mejor estrategia para una “buena carrera”. El autoconocimiento se centra en el modelo base en tres rasgos centrales: la compasión entendida como el conocer y ocuparse de las necesidades de nuestra gente; las habilidades conceptuales para entender lo que pasa a nuestro alrededor de manera crítica y responsable; y el hambre de trascender relacionado con el dejar huella haciendo el bien, haciendo la diferencia (también le llamamos motivación, deseo, no estamos muy seguros por el momento de quedarnos con un solo nombre). En la pista aparecen tres

conceptos: responsabilidad, confianza y autoría; estos tres elementos deben de caracterizar el actuar de los jefes; así como un corredor se caracteriza por su paso, forma como mueve los brazos y la cabeza entre otros, el ser una persona confiable que se sabe que esperar de ella, el ser una persona que reconoce las aportaciones de su gente y contribuye a que vean el significado y la trascendencia de lo que hacen y ser personas que se comportan de manera responsable aceptando las consecuencias de sus actos en lugar de hacer a otros responsables por ellas; deben de caracterizar a los jefes; deben de ser elementos que definan su reputación. Las banderolas en la pista hacen referencia a los puestos de abastecimiento, teóricamente hacen referencia a las habilidades que deben de desarrollar todos los jefes de acuerdo con Mosley, Meggison, Prieto y García (2005). En la meta se encuentran los resultados organizacionales, que para el modelo son calidad de vida, salud y productividad.

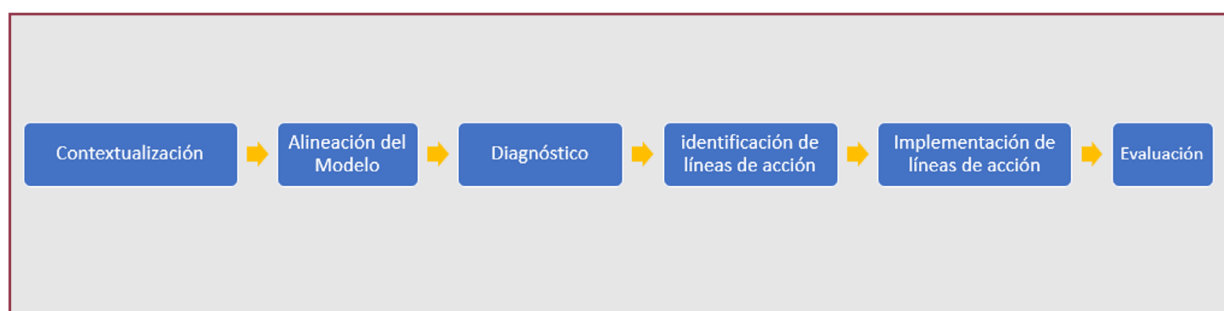
El modelo base se crea considerando las premisas propuestas; es como su nombre lo indica una referencia para desarrollar un modelo de liderazgo propio, el cual debe considerar los elementos de la cultura organizacional, así como el contexto que se está viviendo; por ejemplo, en tiempos de pandemia por COVID-19 un cliente decidió con su equipo de trabajo incluir conceptos como vulnerabilidad y valentía.

### 3. Herramientas para el diseño y operación del modelo

El uso del modelo y/o su adaptación, debe de llevarse a cabo considerando el enfoque de Desarrollo Organizacional que se caracteriza por ser un proceso que facilita el cambio planeado alineando los subsistemas organizacionales de manera colaborativa y respetuosa. Para ello se propone seguir el proceso descrito en la figura 2.

**Figura 2**

#### *Fases de intervención para la aplicación del Modelo*



Fuente: Elaboración propia.

La fase de contextualización busca que el sistema consultor o facilitador se contextualice con la organización e identifique los elementos estructurales, culturales y de estrategia que pueden favorecer y/o dificultad la intervención. Por otra parte, se busca que la organización se contextualice con el modelo, es decir, con sus premisas y elementos. Para ello hemos diseñado diferentes talleres en donde hemos aplicado técnicas grupales, técnicas de dinámica de grupos, entrevistas y grupos focales, entre otras técnicas. Una vez que se ha dado la contextualización, se procede a la alineación del modelo, la cual se hace considerando la información generada en el o los talleres. Se propone que la organización seleccione a los miembros del grupo formulador, quienes serán los que se encarguen de adaptar el modelo a su contexto. El grupo formulador deberá haber participado en los talleres y participar de manera voluntaria. Para la selección de los miembros se han usado varias estrategias, entre ellas están: el diseñar convocatorias para proponer miembros o para proponerse uno mismo y la organización determina a los miembros considerando ciertos parámetros que son definidos junto con el equipo consultor (se cuida que no contradigan los principios del modelo). También se han formado hasta tres equipos que trabajan en el mismo taller y después se sintetizan los resultados, los cuales son discutidos después con la cima estratégica. Para esta alineación se proponen las preguntas mostradas en la figura 3.

**Figura 3**

*Guía para la alineación del Modelo.*

Elementos del modelo	Estímulos guía para identificar los contenidos
Rasgos centrales	Además de la compasión, ¿qué valores debe de tener un jefe?
Roles	Principales funciones, responsabilidades
Habilidades	¿Qué habilidades deben de tener los jefes independientemente del área en la que estén? ¿Cuáles son los principales retos y/o dificultades a los que se enfrentan los jefes?
Reputación	¿Quiénes deben de ser jefes? Un buen jefe tiene fama de ser una buena persona porque...

**PRINCIPIOS**

El liderazgo es un un proceso relacional y co-inspiracional.  
Se quiere y requiere que todos los jefes sean líderes.  
La percepción de que los jefes merecen su puesto, es decir, que son legítimos, aumenta su influencia y por tanto la posibilidad de obtener resultados positivos.  
El ser percibido como capaz y como justo legitiman el liderazgo.  
El liderazgo es un producto y proceso de construcción relacional que requiere mucha práctica y esta se da en la cotidianeidad.

Fuente: Elaboración propia.



Una vez que han identificado los elementos, se les pide que los grafiquen; para ello pueden usar la analogía del corredor o pueden crear su propia iconografía por llamarlo de alguna manera. De igual manera se les pide que seleccionen un nombre para el modelo, algunos ejemplos son: “Liderazgo con sentido”. “Líder sindical efectivo”, “Buen jefe” y “Liderazgo legítimo”. En otro artículo (Cetina et al., 2021) se presenta un ejemplo de un modelo surgido en un proceso de consultoría; a continuación, se presenta nuevamente (Figura 4).

#### Figura 4

##### Modelo de líder sindical efectivo de la Jempresa X



Fuente: Elaboración propia

Los roles que desempeña el líder sindical son los de asesor, mediador y negociador, debe tener una reputación de ser un buen trabajador, una persona confiable y justa que debe tener como rasgos principales las ganas de hacer el bien, la compasión y la habilidad conceptual. Así mismo, deberá formarse en desarrollar la visión compartida, la comunicación y las habilidades de análisis de los elementos de los contratos, reglamentos y convenios establecidos.

Una vez que se ha definido el modelo, se propone diseñar una estrategia de lanzamiento del Modelo, con el fin de que todos los miembros de la organización, así como sus

proveedores y clientes tengan el marco para entender las diferentes acciones que se llevarán a cabo en las siguientes fases. En próximos trabajos se presentarán ejemplos para llevar a cabo esta fase, así como las subsiguientes. Solo queremos adelantar que es indispensable hacer énfasis en la importancia del autoconocimiento para poder seguir con el proceso de consultoría.

#### 4. Consideraciones finales

En este trabajo se han descrito los principales elementos teóricos que sustentan un modelo relacional de liderazgo que busca facilitar la identificación de jefes que deseen ejercer un liderazgo que contribuya de manera positiva en la calidad de vida de los diferentes actores organizacionales. Para ello se presentó la evolución de los enfoques para el estudio y la comprensión del liderazgo, desde los enfoques esencialistas hasta llegar a los enfoques relacionales que privilegian la conceptualización de éste como un proceso de construcción cotidiano que se sustenta en la relación entre líder y seguidores, sean estos subordinados o no. Conceptos como justicia, trascendencia, autoría y confianza entre otros, forman parte del modelo base. Dichos conceptos se relacionan con ser una buena persona, en ejercer un liderazgo coinspiracional, idea que aparece repetidamente en los enfoques o propuestas conceptuales para abordar el tema de liderazgo en el siglo XXI. Se describen los elementos que conforman el modelo y de manera general la metodología para su adaptación y socialización en contextos organizacionales. De igual manera, se hizo énfasis en la idea central de que ser líder implica ser una buena persona y que ello requiere la necesidad de conocer y trabajar por la calidad de vida de quienes los acompañan. Quizá parezca extraño, pero si bien se decidió en el título del trabajo usar el concepto de Liderazgo con Sentido, este nombre no aparece cuando se habla del Modelo y esto es a propósito, ya que el Modelo sigue en construcción y actualmente estamos en la revisión de cambiar de Modelo de Liderazgo basado en la Legitimidad a un nombre que tenga mayor Sentido y Significado.

#### REFERENCIAS

- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. y Deal, T. (2021). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cetina, T., Ortega, I., y Aguilar, C., (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Revista Psicoperspectivas*, 9 (1), 124-137.

- Cetina, T., Aguilar, C., y Centeno, G. (2021). Organizaciones Saludables: propuesta para implementar programas que privilegian el papel de la cultura organizacional. En C. Pulido y L. Torres (Editores). *Mundo del trabajo y las organizaciones en transformación, desafíos sociales, políticos y éticos*. (pp. 219-234). Perú: ALETHEYA.
- Cetina, T., Góngora, E., Ortega, I., y Aguilar, C., (2014). Justicia del jefe: una propuesta de escala para su medición. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica*, 4 (8), 62-75.
- Cetina, T., Aguilar, C. y Góngora, E. (2015). Justicia del jefe desde la mirada de los propios actores. En L., Godoy y E. Ansoleaga. (Coordinadores). *Un campo de tensión o tensión entre campos, psicología de las organizaciones y del trabajo en Iberoamérica* (pp. 133-145). Chile: RIL editores.
- Cetina, T., Aguilar, C., y Escamilla, M. (2018). Justicia Organizacional, Habilidades Directivas y Legitimidad. En Chavira, G. *Instituciones de Educación Superior*. (pags. 57-78). E.U.A: Science Associated Editors.
- Covey, S. (2013). *Liderazgo centrado en principios*. España: Editorial Paidós.
- Kofman, F. (2018). *La Revolución del Sentido. El poder del liderazgo trascendente*. E.UA: Editorial Harper Collins.
- Mosley, D.; Meggison, L; Prieto y García, R. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Llano, C. (2018). *Liderazgo y Humildad*. México: Ediciones ECA.
- Pfeiffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez-Bailón, R. (2000). Factores socio-estructurales en la formación de impresiones.
- Efectos del poder y su legitimidad en la estereotipia y los juicios sociales., Tesis doctoral, Granada.
- Simpson, J. (2007). Psychological Foundations of Trust. *Current Directions in Psychological Science*, 16, (5), 264-268
- Strauss, G.; Sayles, L. (1985). *Personal: problemas humanos de la administración*. México: Prentice Hall.

Vallés, J. (2002) *Ciencia política: una introducción*. Barcelona: Editorial Ariel.

Zelditch, M. J., & Walker, H. A. (1984). Legitimacy and Stability of Authority. En *Advances in Group Processes: Theory and Research*, 1, 1-27. Editado por Edward J. Lawler, Greenwich: CT: JAJ.

# SUCESIÓN Y LIDERAZGO: PROPUESTA PARA GESTIONAR LAS EMOCIONES ANTE LA MUERTE DEL LÍDER

**Thelma Cetina Canto**

thelma.cetina@correo.uady.mx

Universidad Autónoma de Yucatán; México

**Guadalupe Centeno Ley**

cenley@correo.uady.mx

Universidad Autónoma de Yucatán; México

**Yanko Mézquita Hoyos**

yanko@correo.uady.mx

Universidad Autónoma de Yucatán; México

## 1. Introducción

La muerte es un hecho inminente, es una etapa natural de nuestro ciclo de vida; incierto en cuanto a la fecha y forma, pero cierto en cuanto a que tarde o temprano llegará para todos. La actitud que tomamos ante la certeza de nuestra propia muerte y de la de quienes nos rodean determina de manera significativa la forma en que vivimos. La idea no es vivir con miedo a morir, la idea es vivir cada día de manera plena y responsable. Asumir nuestra propia vulnerabilidad y trabajar para cuidarnos y cuidar a quienes nos rodean, en particular de quienes dependen más de nosotros y nuestras decisiones debe llevarnos a prever las consecuencias a corto, mediano y largo plazo que traerá nuestra falta.

El dolor ante la pérdida es una experiencia humana universal, sin embargo, la cultura del lugar de trabajo puede contribuir a afrontarla de mejor o peor manera. Lazlo Bock líder de Google en entrevista con Petriglieri y Maitris (2019) señala que hay muchos tabúes en el trabajo y que la muerte es uno de los más grandes. Estos mismos autores indican que es importante cambiar esto, ya que el trabajo es fuente de identidad y recurrimos a nuestras organizaciones para buscar ayuda en diferentes campos durante toda nuestra vida, buscamos trabajos significativos que fomenten el sentido de pertenencia, identidad, comunidad; de igual manera hacen énfasis en que se requieren directivos y jefes sensibles que propicien las conversaciones abiertas sobre temas como la vida, pero también sobre la muerte, sobre pérdidas. Petriglieri y Maitris (2019) mencionan que encontraron que “los gerentes vienen al trabajo preparados para celebrar nacimientos y cumpleaños e incluso para manejar enfermedades, pero cuando se trata de la muerte,

se callan y apartan la mirada. El enfoque predeterminado es tratar de evitar que la oficina sufra el dolor, dejando a los empleados desconsolados solos durante unos días y luego esperando que vuelvan rápidamente al trabajo”.

Lo que nos hace humanos son las emociones y éstas deben ser reconocidas, validadas y gestionadas, nunca negadas o cuestionadas. Quienes ocupan posiciones formales de poder en las organizaciones pueden ayudar a sus colaboradores a tener un Crecimiento Postraumático (CP), lo que implica una nueva apreciación de la vida, una esperanza más resiliente, conexiones más profundas con quienes nos rodean y la determinación de aprovechar al máximo lo que se tiene. Los directivos y jefes pueden contribuir a que sus colaboradores puedan transitar la pena y vivir de manera más plena con la pérdida. Este concepto (CP) es mencionado por Sandberg y Grant en entrevista hecha por Ignatius (2017), para ellos tiene que ver con los aprendizajes y la gratitud que descubrimos cuando entendemos lo que tenemos y no nos enfocamos solo en lo que perdimos; señalan que si tenemos un crecimiento postraumático, ¿por qué no tenemos un crecimiento pre-traumático?, la gente no debería tener que experimentar hechos horribles para aprender algunas de estas lecciones. Se puede aprender a profundizar las relaciones y encontrar significado y gratitud antes de cualquier trauma; se puede desarrollar resiliencia para prepararnos para cualquier adversidad a la que nos enfrentemos.

Si bien la muerte es un hecho cierto, y hemos dicho que la actitud que tengamos hacia ella determina la forma en que vivimos, lo mismo se puede trasladar a las organizaciones; esto lo hace patente Schrage (2010) que habla sobre cómo hacer que la muerte sea más motivadora. Para este autor la muerte está infravalorada e infrautilizada como activo de la empresa, dice que la muerte tiene una marca que no es deseable, ¿quién quiere morir?, pero sigue siendo un mecanismo notable para recordar a la gente las prioridades, vulnerabilidades y aspiraciones. Schrage (2010) plantea que se debe trabajar en encontrar la respuesta a la pregunta ¿cómo pueden las conversaciones impulsadas por la muerte crear un nuevo valor y nuevas conexiones dentro de la organización?

Toda muerte o pérdida es importante, pero en el ámbito organizacional cobra una relevancia significativa cuando se trata de la muerte de la cabeza de la organización, sea este directivo o también fundador. Esta pérdida conlleva retos que adquieren una complejidad particular si hablamos de que se da en una empresa familiar, en la que no se ha logrado un proceso de institucionalización y no existen planes de sucesión. Si a esto se le suma el carácter súbito de la pérdida y el poco o nulo involucramiento de los miembros de la familia, este hecho cobra mayor complejidad.

Di Loreto y Romman (2020) hablan de una transición retrasada y de una transición sorpresa, la primera hace referencia a la creencia de que no se requiere preparar a los sucesores ya que quienes ocupan las posiciones de poder son o serán longevos y la segunda hace referencia a la muerte o incapacidad abrupta; en ambos casos se experimentará una resaca generacional, en donde falta la orientación de los antecesores, quienes dejan

una serie de desafíos y una comprensión limitada de la mejor manera de abordarlos. En estas transiciones se puede experimentar falta de autoconfianza pues siempre los antecesores han solucionado y atendido los principales problemas organizacionales y también los que se presentan entre los miembros de la familia. Pueden experimentar un resentimiento intenso si se ven obligados a asumir la dirección cuando sus planes personales y profesionales son diferentes.

Independientemente de que se decida elegir a un miembro de la familia para la sucesión (ya sea de la misma generación o la próxima), se contrate a alguien externo o se ascienda a algún colaborador para ocupar el puesto o se contrate un bateador emergente (Baron y Di Loreto, 2020) que puede ser un fideicomisario, consejo o CEO externo para administrar el negocio hasta que la próxima generación esté lista; es importante que todos entiendan la esencia del negocio. Se debe de asegurar a los empleados que el o los sucesores son los más adecuados para los desafíos de liderazgo a los que se enfrentarán; se requiere una buena comunicación, fuertes lazos relacionales y la percepción de que éstos son justos y capaces.

No hay una respuesta correcta o incorrecta sobre cómo debe darse una transición y menos cuando es no planificada; pero es innegable que en este proceso no puede pasarse por alto la existencia de los sentimientos, pensamientos, preocupaciones y anhelos que trae la pérdida de los antecesores a los diferentes actores organizacionales. Es necesario considerar no solo las implicaciones que tiene el abrupto proceso de determinar quién y cómo dirigirá la organización, sino que también se debe de poner énfasis en gestionar las emociones. Reconocer y agradecer lo construido por quien se fue, reconocer su legado e identificar las emociones y preocupaciones que despierta entre los diferentes actores organizacionales, ya sean familiares o no, es indispensable antes de centrarse en decisiones estructurales.

Se ha buscado en esta introducción proporcionar elementos para reflexionar sobre la importancia del crecimiento pretraumático más que postraumático por llamarlo de alguna manera; sin embargo, el principal énfasis ha estado en la importancia de gestionar las emociones que trae la pérdida, la importancia de estar preparados para acompañar en el contexto organizacional a quienes viven procesos de duelo. Es por ello que se propone este trabajo en donde se describe una serie de herramientas para abordar la gestión de las emociones. caso particular es el de las empresas familiares, las cuales se caracterizan por su vocación de continuidad. Si bien este trabajo nace de la experiencia de consultoría a una empresa familiar con bajo nivel de complejidad pero con alto nivel de riesgo estructural, ya que todavía no se han formalizado las dimensiones estructurales de institucionalización, diferenciación familia-empresa, prácticas de gestión, comunicación y sucesión propuestas por Gimeno, Baulenas Rovireta y Comas-Cros (2009); se puede utilizar como guía para la gestión de emociones por la pérdida de quienes ocupan puestos de dirección o no y en organizaciones de cualquier tipo. Las herramientas descritas se centran en la idea expuesta por Gorroño (2009) sobre el que las emociones

están vivas en el mundo organizacional, que afectan de muy diversas maneras a todas las personas que forman parte de una organización, no únicamente de los directivos y que se construyen socialmente. Además de lo anteriormente mencionado, se considera que este trabajo facilita el proceso de evolución de la organización y se vuelve una oportunidad para aglutinar a la familia y a los colaboradores en torno a un gran proyecto (Bermejo, 2017).

## 2. Técnicas propuestas

A continuación, se presentan algunas actividades que buscan favorecer el proceso de gestión de las emociones. Son propuestas que deben ser adaptadas y que deben de ser completamente voluntarias. Se presentan algunas ideas clave para su diseño y conducción y una descripción general sobre la forma de implementarlas. Estas técnicas pueden ser parte de un taller o pueden realizarse en diferentes momentos, pero siempre teniendo en cuenta los conceptos centrales que hemos compartido sobre la gestión de emociones en procesos de pérdida por muerte. Estas técnicas pueden ser adaptadas para ser utilizadas en diferentes ámbitos, no solo en el contexto organizacional.

### 2.1. ¿Para qué estamos aquí hoy?

Esta actividad se propone como herramienta inicial para una sesión de trabajo, se considera una actividad para conocer y clarificar expectativas. Se sugiere preparar con mucho cuidado y dedicación el ambiente físico y psicológico. La disposición del mobiliario, algunas imágenes del equipo de trabajo, música de fondo para recibir a los participantes y acompañar algunas actividades. Se sugiere usar como imagen de apertura foto o fotos en donde aparezca la persona fallecida acompañada del equipo de trabajo, no una foto individual. Se propone que la imagen vaya acompañada de la frase ¿para qué estamos aquí el día de hoy? En lugar de ¿por qué? Después de dar la bienvenida y agradecer la presencia, se pide que se conteste la pregunta, se escuchan todas las participaciones, las cuales deben de ser voluntarias. Posteriormente se comparten las siguientes ideas para alinear las expectativas con las premisas que guían esta propuesta. Estas son: este taller o actividad como oportunidad para agradecer y honrar la vida de quien ya no está con nosotros, reconocer y validar los pensamientos y sentimientos que experimentamos en y por la pérdida experimentada, construir y compartir significados que faciliten la toma de decisiones principalmente con respecto a las preocupaciones que tenemos con respecto a la operación diaria (sobre todo si todavía no se ha tomado la decisión con respecto a la sucesión). Se recomienda compartir estas ideas a través de frases e imágenes. Por ejemplo, se puede usar la frase *el agradecimiento es la memoria del corazón*, la imagen de unas manos sosteniendo unas llaves se puede usar para hacer referencia a la idea de construir significados.



## 2.2. Herencia o Legado

A través de la técnica de los nueve cuadros se pide que definan los conceptos “herencia” y “legado”. La técnica consiste en dividir una hoja en nueve secciones y colocar el concepto a definir en el centro. Se pide que escriban palabras o frases en cada cuadro que definan el concepto del centro, haciendo énfasis en que las ideas escritas en cada cuadro deben de ser diferentes. Se sugiere proporcionar 5 minutos para cada concepto. Después se pide que por equipos compartan sus cuadros y elaboren una conclusión sobre si son conceptos que hacen referencia a lo mismo o son diferentes y expliquen sus razones. Se comparten las conclusiones y el facilitador alinea la conceptualización tomando como referencia que la herencia implica algo que se puede acabar, mientras que el legado es algo que permanece, que trasciende que da orgullo, identidad y dirección. A diferencia de la herencia que se distribuye entre uno o pocos, el legado se extiende a un grupo mucho mayor.

## 2.3. Recordando a...

Esta técnica es descrita por Moss (2017), quien durante un proceso de investigación encontró que en una organización cuando falleció un colaborador, los líderes de la empresa decidieron compartir historias de “Recordando a Rick” durante 21 días. Al final de esos 21 días, reunieron imágenes e ideas que se habían compartido y publicaron un libro de recuerdos para la viuda de Rick. Considerando esta técnica se propone proporcionar diferentes materiales como hojas de colores, revistas, recortes, pedazos de tela, fotografías, etc. A manera de introducción se habla de que la memoria es la forma de agradecer con el corazón y una forma de celebrar la vida es recordando anécdotas, aprendizajes, recuerdos y haciendo conciencia de la forma en que estas tocaron nuestras vidas; la oportunidad de compartir esto con los seres queridos es una forma de contribuir de manera positiva a su proceso de duelo. La forma en que se entregue el libro o anecdotario a los familiares debe ser planeado de forma cuidadosa y debe de explicarse la motivación que llevó a su creación, que principalmente es el agradecimiento y el honrar la vida.

## 2.4. Exposición fotográfica: Celebrando la vida de...

Se invita a quienes así lo deseen a participar en la exposición fotográfica “Celebrando la vida de...” Se sugiere escribir una convocatoria en donde se establezca el objetivo, la descripción del tipo de fotos a considerar, el tiempo para presentar sus propuestas, la fecha para inicio y término de la exposición, invitación a familiares y/o personas cercanas de quien falleció para conocer la forma en que se honra y celebra la vida de su ser querido. Se sugieren diferentes preguntas generadoras para la toma de fotografías y su presentación, algunas son: ¿qué lugar y/u objetos de la organización nos recuerdan más a...? ¿qué frase nos recuerda su filosofía de vida? ¿qué imagen nos representa más sus fortalezas, su esencia? ¿qué cosas, personas, eventos vividos tocaron de alguna manera

nuestras vidas? Se pide que cada fotografía tenga un título y una breve descripción de lo que se busca reflejar en ella.

## 2.5. Agradeciendo

Se reparte una hoja a cada participante, se sugiere que las hojas sean de diferentes colores. Se pide que elaboren un avión con el papel y que en un costado escriban una frase de gratitud para la persona que estamos celebrando su vida. Se forma un círculo y se pide que quien desee verbalice lo que escribió. Al finalizar se solicita que todos se pongan alineados en el mismo extremo del salón o área en donde se está realizando la actividad. El facilitador da la instrucción de que a la cuenta de tres todos dirán “gracias (nombre), celebramos y honramos tu vida” y después lanzarán los aviones. Estos pueden ser recolectados después y se elabora un cuadro con las firmas de los compañeros y puede ser colgado en la organización o entregado a la familia.

## 3. Reflexiones finales

De manera general se describieron técnicas para favorecer el reconocimiento, validación y por tanto la gestión de las emociones producto de procesos de duelo por muerte. Se pueden llevar a cabo dentro de un taller o como actividades a realizar día a día o durante períodos más largos. Esto dependerá de la lectura del contexto. Si bien consideramos que los cómo propuestos pueden ser valiosos, pensamos que las premisas e intenciones que sustentan cada una pueden ser de mayor utilidad para su adaptación y creación de nuevas herramientas. Hablar de la muerte y de los sentimientos que nos genera es complicado y hacerlo en el contexto organizacional puede ser un tabú para muchas de ellas.

Las actividades propuestas buscan promover el apoyo social a través de diversas acciones que facilitan la empatía, el diálogo y la cercanía al generar espacios para la expresión emocional, su reconocimiento y validación. La idea principal está en este reconocimiento, en no caer en lo que Samuel (2018) llama *conspiración de silencio en torno a la muerte*, la cual puede hacer mucho más daño que la propia pérdida, pues quita la oportunidad del apoyo que el trabajo puede ofrecer, afecta los lazos entre los miembros de la organización y la imagen que se tiene de ésta. Cuando quienes ocupan posiciones de poder formal evitan hablar de la muerte, sus colaboradores tenderán a hacer lo mismo; pero si reflexionan sobre ella y las formas de encontrarle significado, su gente se sentirá inspirada a hacer lo mismo (Yuan, Baranik y Sinclair, 2019).

Hacemos nuevamente énfasis en la importancia de celebrar la vida, honrarla y reconocer el legado de quienes han fallecido.

## REFERENCIAS

- Baron, J. y Di Loretto, N. (2020). Steer Your Family Businesses Through an Unplanned Transition *Harvard Business Review*. Recuperado en <https://hbr.org/2020/05/steer-your-family-businesses-through-an-unplanned-transition>
- Bermejo, M. (2017). *Gobernando la empresa familiar: com visión transformadora y liderazgo positivo*. España: Pearson.
- Di Loretto, N, y Romman, O. (2020). Does your family business have a succession plan? *Harvard Business Review*. Recuperado en <https://hbr.org/2020/01/does-your-family-business-have-a-succession-plan>
- Gorroño, I. (2009). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 26, No.2. Recuperado en <https://core.ac.uk/reader/38812083>
- Gimeno, A., Baulenas Rovireta, G., Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de Empresa Familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. España: Ediciones Deusto.
- Ignatius, A. (2017). Above all acknowledge the pain. *Harvard Business Review*. Recuperado en <https://hbr.org/2017/05/above-all-acknowledge-the-pain>
- Moss, J. (2017). Making your workplace safe for a grief. *Harvard Business Review*. Recuperado en <https://hbr.org/2017/06/making-your-workplace-safe-for-grief>
- Petrieglieri, G., y Maitlis S. (2019). When a colleague is grieving. How to provide the right kind of support. *Harvard Business Review*. Recuperado en <https://hbr.org/2019/07/when-a-colleague-is-grieving>
- Samuel, J. (2018). *No temas al duelo; historias de vida, muerte y superación*. España: Penguin Random House.
- Schrage, M. (2010). Making death more motivational. *Harvard Business Review*. Recuperado en <https://hbr.org/2010/12/making-death-pay>
- Yuan, Z., Baranik, L., y Sinclair R. (2019). What happens when were reminded of death at work? *Harvard Business Review*. Recuperado en <https://hbr.org/2019/06/what-happens-when-were-reminded-of-death-at-work?language=es>

# CINISMO ORGANIZACIONAL: EXPERIENCIAS DE ACADÉMICOS DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES (SNI) DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO (UAEMÉX)

**Aristeo Santos López**

arisan3@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México; México

## 1. Introducción

En los últimos años todas las organizaciones vienen atravesando distintos problemas vinculados con el orden financiero, innovación, ética, moral, compromiso social, desarrollo sostenible y sanitario, entre otros. Todos ellos desatendidos, con visiones parciales y poco sistémicas que se reflejan tanto en la cultura organizacional como en la imagen que construyen socialmente las organizaciones. Todos estos factores se reflejan en los modelos de gestión, anticipación y reacción a los problemas que muchas veces al no dimensionarlos en sus latencias y arribos, adquieren proporciones ingobernables y cuestionamiento al filo del liderazgo. Es así, como van moldeando la percepción social, por la visibilidad que han alcanzado los problemas en las organizaciones que trascienden en bombardeos reales y mediáticos, condición que ha atraído la atención de la sociedad, porque los problemas han pasados de ser individuales para convertirse en colectivos vulnerables y hoy, atravesados por la violación constante de los derechos laborales.

Bajo este orden de ideas, a la gestión organizacional se le exige el cumplimiento de la responsabilidad social, con el planeta, con el género y con la sustentabilidad, como temas a incluir e innovar en la agenda vigente y la que visualiza prospectivamente por un mundo más seguro y con acceso a los derechos humanos, para todos. Incluso, la necesidad de una fraternidad mundial, la que parpadea intentando difuminar las diferencias arraigadas con desigualdades, que aún tardarán décadas en abatirse en los países emergentes y en desarrollo, por lo que es importante tomar cartas en el asunto, más porque el futuro está enfrente y los problemas son del ayer.

Así, pareciera ser, que las demandas sociales rezagadas hoy están presentes y colocan a las organizaciones sensibles para atender y dar soluciones a los actores sociales, en un entramado social que cada vez se torna más precario en la vida y en el trabajo, OIT (2012). De esta forma, un espacio que durante muchos años permaneció inalterado fueron las universidades en el mundo, actualmente, están en el foco de los reflectores, por

el uso de las cuentas públicas, cuestionando la autonomía, los beneficios a la ciencia con aportaciones verdaderas a la sociedad y sobre todo la imagen social de un científico alejado de la realidad y con poco contacto con los colectivos que ven la ciencia pasar y ven que son solo los vulnerables los que continúan siendo objeto de estudio para estigmatizarlos aún más, sin crítica a los sistemas, culpando a los desfavorecidos por su pobreza aspiracional y ahora son los propios académicos los que viven las desigualdades en el trato y en atención a su trayectoria organizacional Basail (2019).

La rendición de cuentas se ha tornado un ejercicio del cual hoy es difícil evadir, el comportamiento organizacional posee más voces, en las auditorias de desempeño, existen más dinámicas dúctiles que muestran que sectores y actores son más los afectados, y menos los castigados, las decisiones presupuestarias aleatorias etiquetadas más dinámicas, la meritocracia y distintos fenómenos que construyen una cultura organizacional, han desocultado un clima y salud organizacional con más reclamos que exigen que las organizaciones sean más democráticas y libres Acosta-Ochoa (2018). Y en un ambiente laboral donde nunca se escuchó la voz de los de abajo, cualquier manifestación es denominada insurrección, y la descolonización anuncia que es importante la participación y el ejercicio de la ciudadanía, más son estos fenómenos añejos los que dan génesis al cinismo organizacional que es esa necesidad de abrir lo que ya no es oculto, es explícito, es pornográfico.

Son estos argumentos los que hacen escribir sobre el cinismo organizacional y su definición de actitud negativa que los empleados realizan sobre su organización, lo es preocupante y más aún cuando la institución es una universidad con compromisos de alto nivel con la docencia, investigación y extensión de la cultura. Las universidades atraviesan por crisis de transparencia y donde los humanos que son los que las dirigen, muestran sus fragilidades, la gestión adopta el rostro que obscurece la cara a la sociedad de la verdadera misión universitaria comprometida con la realidad social y la prospección de la vida, con calidad para todos. Por todo ello, se escuchan las voces de reclamo y de insatisfacción frente a un espectáculo de uso mal habido de cuentas públicas de redes y contubernios para mantenerse en el poder de racismo y clasismo cuando se prefiere a lo de afuera al producto propio y cuando se expulsa al que se atreve alzar la voz en los escenarios de la educación superior donde la espera de la justicia cae en la tramitología y el cansancio.

El presente texto fue construido a partir del objeto de estudio que son los académicos miembros del Sistema Nacional de Investigadores explorando el cinismo organizacional y la forma cómo este fenómeno se vuelca hacia ellos, creando un clima de cierre de creatividad e innovación, promoviendo la competencia, la individualidad y la base crítica de quienes supuestamente investiga, escribe y que divulga el conocimiento, más que también tiene un territorio que es denominado la "elite científica." El abordaje es cualitativo y se realiza un análisis del discurso en una experiencia donde se va atrás de los informantes clave. El texto se desglosa en clima de incertidumbre y falta de confianza,

miedo como estrategia, indiferencia como estrategia, las voces de los académicos y sus vivencias, reflexiones finales y la bibliografía.

## **2. Clima de incertidumbre y falta de confianza**

La incertidumbre que el mundo respira, no solo ha intoxicado al planeta sino a la esperanza de vida, ha dejado mayor desigualdad a una sociedad que vive el riesgo ya como certeza, y la vida llena de vacíos y para muchos, inimaginables, Beck (2002). Para los que están desprotegidos, el clima de incertidumbre revela que son fuertes candidatos para atraer episodios de riesgo y tornarse individuos autómatas, carentes de voluntad, y a repetir en sí mismo lo deformado, Adorno (2004). Esta precariedad envuelve desde las posiciones geográficas donde se encuentren, el clima que les tocó vivir diluido en las masas y en redes sociales que los amparan junto con la desigualdad cognitiva.

Estas condiciones están presentes en los miembros de la sociedad que poseen empleos precarios, que viven aún en la tabla floja, que son masas llamadas para votar y para estar en mítines, marchas y bloqueos, que son carne de cañón y como tal son descartables. Por lo tanto, para los que poseen empleos y ocupaciones pindorámicas o aspiraciones de algún día salir del clima de desesperanza, la situación es agravante y, aún más si se pertenece a una etnia, ser mayor de edad, ser mujer, poseer una discapacidad o ser militante de un segmento social estigmatizado, o no pertenecer a la pandilla en el poder.

La incertidumbre se agudizó con la pandemia Covid-19 en el mundo, recién se está saliendo de ella, y si bien ya existía, con la pandemia ésta se visibilizó, el hecho de ver el final de la vida y la vulnerabilidad afectó a la salud mental, con estados de depresión, ansiedad, estrés y obediencia impuesta (CEPAL,2020; CEPAL 2022). Así los sobrevivientes de la pandemia, aún no escapan del terror a los despidos masivos, el conocimiento de organizaciones en quiebra, el aumento de las migraciones aspirando a un futuro mejor, síndromes asociados al teletrabajo que desembocaron en un desorden que contribuye a construir imaginarios de un fin del mundo inminente que constituyen una niebla en los ambientes laborales, sumados a salarios que no consiguen acompañar la canasta básica misma que ya fue atracada y se ha dejado de lado algunos productos. Es tal la ausencia crítica al pensar en el remplazo o sustitución de los productos que se cierra el mundo al no encontrar salidas saludables de nutrición, precarizando la sobrevivencia y haciendo que no se tenga tiempo para pensar en otras salidas y, por ende, someterse a la esclavitud e ingresar a las masas, una sociedad que los conduce por la sugestión y el contagio.

Todo este contexto se le suman los contratos de temporadas, el trabajo esclavo, así como el bombardeo de información que alerta la incertidumbre en la inseguridad con asaltos, estupro, feminicidios, desmembrados, secuestros y secuestros exprés, que van construyendo un clima de miedo por no retornar a casa, paranoias dentro y fuera de los

espacios laborales y personales, donde los entornos cada vez señalan sobre el refuerzo de los estados de alerta. Más cómo no tenerlo cuando se pierde la individualidad y la capacidad de andar solo, la autonomía en la toma de decisiones, la posibilidad de pensar, analizar y poseer un aparato crítico. En este orden de ideas, la tecnología, así como es innovadora, distrae y adormece descuidando los sentidos, atrapando en las pantallas que otorgan cegueras sociales, construyendo pensamientos alienados y creando estados de indefensión, en climas de ira, ansiedad y depresión, Guénin-Paracini et al. (2014) y Manrique (2006).

Por otro lado, esta necesidad de respuesta automática de adaptación al mundo de incertidumbre pareciera ser fácil, como un reflejo. Mas adaptarse es amoldarse unos a los otros. Ingresar en la secuencia, es enmarañarse de la obediencia y eso hace pensar que la idea de no parar, que el mundo no puede detenerse, hay que estudiar, hay que trabajar, hay que moverse para donde todos se mueven, cuestiona el momento crítico de poder parar para vivir, revela como el modelo neoliberal se ha apoderado de las mentes y momentos de ocio y entretenimiento que también son capitalizados, reflexionar, encontrarle el placer y el gusto por ese aprendizaje, recuperando la memoria, lo que otorga la posibilidad de enfrentar los temores y descubrir la vida en riesgo, Adorno y Horkheimer (2009).

### **3. Miedo como estrategia**

Las formas de actuar de las organizaciones se caracterizan por establecer condiciones para que la productividad esté asociada con ambientes saludables que lo propicien, redundando en compromisos y lealtad a la organización. En la medida que aumenta la productividad, la libertad se merma y se condicionan los tiempos para poder alcanzar la productividad, cuando existen otros tiempos ocupados, se justifican como vacíos para llenar en una ilusión de tomar decisiones y poder decidir lo que se hace con ese tiempo, aunque lo que en verdad se haga es tener la mente ocupada en cómo ser más productivo. Por mencionar ejemplos, cuando se lee, se llega al final de la lectura con la idea de lo que puede servir para algún proyecto escolar, de igual forma, lo que se vio en algún paseo o viaje uno piensa en como traerlo como ejemplo de innovación.

Algunas organizaciones optan por incluir dosis de incertidumbre para provocar el control y el desconocimiento o más bien informaciones parciales utilizando la vía de infiltraciones, en culturas donde el suspenso alimenta temas del día, o desde una gestión vertical, que no informa y cuando en la cultura organizacional el rumor permea de lo que vendrá, se asocian los pronósticos con nubes negras en el ambiente enlazados con fantasmas y demonios auto producidos por el clima organizacional, y del contexto del momento histórico que se viva sea de desempleo, guerras, terremotos, pandemias, etc.

Esta incertidumbre revela que cualquier miembro de la organización puede ser alcanzado por los presagios o por algún episodio negativo, o que se pueda estar en la mira y pueda ser el próximo, desde una óptica del banóptico en el que todos se vigilan, controlan y se delatan (Bauman y Lyon 2013; Bigo, 2006). Esta percepción de la realidad de ser o no institucional desequilibra las relaciones con el entorno y el solo pensamiento de perder la estabilidad o los beneficios, vulneran al trabajador y ello es un instrumento de control en la administración del miedo, que puede ser positivo y negativo, a los intereses estratégicos de la organización.

Deming (1989) en la década de los 80's y con la búsqueda de la innovación, él encontró que existía el miedo y era un miedo paralizante. Así, explicó que la emoción correspondía a los cambios que eran requeridos por una necesidad organizacional al mover piezas y rutinas laborales, mostraban como los trabajadores exhibían resistencias, dejando claro que para las organizaciones el miedo es costoso, porque arrebató a los trabajadores su identidad, su prestigio por pertenecer a una organización con notoriedad social en los mercados, del orgullo por formar parte de ella, que los lesiona y despoja de la oportunidad para contribuir con las metas organizacionales. Es por ello que propone sus 14 puntos de gestión de la calidad, para erradicar el miedo del lugar de trabajo.

Frente a esta sensibilidad instrumental, los trabajadores no percibían los cambios como mejoras sino como una avalancha de modificaciones que se aproximaba para alterar a la paz y a la monotonía laboral, sin pensar en el porqué de los cambios concebidos en una gestión eficiente, sino como un eminente peligro a la inercia existente. Suárez (1997) menciona que un rasgo característico es la cuestión territorial, la apropiación de los espacios, de qué lado se está en el espectro de la amenaza presente y la paranoia a llegar hasta el empleado, es lo que lo convida asumir los cambios sin estar convencido de sus beneficios y más bien, convencidos en el mal que traerá.

Por su parte, Scarnati (1998) coincide con Deming en lo económico y en lo social, al considerar el costo cuando aparece el miedo, es allí donde se apaga la innovación y, la racionalidad instrumental, no puede fortalecer el sentido y el pensamiento reflexivo. Por lo tanto, es difícil de alcanzar el análisis y la crítica, así como, el sentido de justicia, creando un sufrimiento psíquico, porque hace que se pierda la creatividad en los individuos (Jericó, 2006, Milliken y Morrison, 2003, Milliken et al., 2003, Morrison y Milliken, 2000).

Esta contemplación de la injusticia y no poder hacer nada en una organización donde el clima del miedo como estrategia está instalado, construye desapegos y constituye sensaciones de indefensión y desamparo. Se suman la impotencia y el desaliento de saber que no se aplicará la justicia y que, es más, las condiciones puedan cambiar y se perciban los reflejos de una práctica organizacional considerada como inapropiada, por lo que se opte por el disimulo como estrategia de sobrevivencia, donde la participación sea escasa, mismo viendo los errores, se prefiere el silencio y la soledad en el trabajo. Ryan y Oestreich, (1991) Santos (2017).



Otra actividad a la que ya se debería estar acostumbrado en los entornos laborales es la evaluación del desempeño. Distintas evaluaciones se han atravesado a lo largo de la vida, y obedecen a medir el rendimiento o a mejoras o a políticas públicas, ellas están interesadas en observar progresos Asad y Al-Dubaisi (2008). Sin embargo, el miedo las acompaña a todas, al vivir la experiencia de métricas que pueden desfavorecer al obtener los resultados porque progresivamente aumentan las líneas, con obstáculos de mayor exigencia, muchas veces, sin vivir la experiencia evaluativa, el solo pensar que se estará sujeto a una prueba, aparece el miedo y frente a ello existe una necesidad natural que, para sobrevivir, hay que defenderse, huir o enfrentar.

Esto está asociado con el miedo a la retroalimentación, ya que el trabajador cuando es mandado llamar es porque supone que algo ha realizado mal y la tensión a un encuentro con el superior siempre es motivo de preocupación Strober y Jackman (2003). Regularmente el clima causa stress, angustia y estados emocionales, donde es mejor guardar silencio o negar, que la tarea quedó grande o cuando los equipos son multidisciplinarios y se diluyen los liderazgos, ocasionando hasta auto saboteos. Todo esto sucede también, porque no existe una cultura del reconocimiento, y si de la humillación en público. Cuando toda esa interacción laboral se realiza en la obscuridad, se generan otro tipo de emociones, así, por el miedo a compartir episodios aspiracionales o de triunfo, por superstición a que no se consiga o que aparezca la envidia, no se comparten con los equipos hasta que se vuelven visibles, con temor hasta de mostrar que son felices, que no tienen problemas, por lo que es importante reconocer las emociones negativas presentes en el cinismo organizacional, Ramírez Velázquez (2007).

Más cómo hacerlo, cuando se está en desventaja frente al sistema o cuando el engranaje organizacional no se encuentra en un momento de aceptación o se está ante una crisis, donde se sabe que lo que se valora es reducción de recursos, o que está arribando un modelo de gestión de calidad, se encuentran con personas extrañas, o existen rumores, los que más aterrorizan, son los de reajustes. Esta única palabra, coloca en tensión a todo el personal y activa suspenso: cuando se van. Así, defenderse es colocar obstáculos, retardar la información o aumentarla, atrasar las filas, huir, es evadir las responsabilidades, no estar presente en las decisiones, o cuando existan propuestas innovadoras para no ser indicado responsable, ausentarse. Enfrentar, es desgastante, ya que implica exponerse abiertamente, lo que lo hace parecer un rasgo suicida es el afrontar con críticas a la organización, por lo tanto, se habla a escondidas.

Más qué significa sobrevivir en una organización donde lo incierto está presente, puede afectar el ser dañados, evitar las consecuencias y generar la evitación al castigo. El miedo posee una función adaptativa que las organizaciones tienen que usarse de forma positiva, solo que no es así, se utiliza como un mecanismo de control, lo que genera un clima pasivo y discapacitante, con poca participación, al ya no creer en las promesas, mientras los problemas de cultura organizacional vetustos no se resuelven, lo que se

queda atrás del cambio son los remiendos como interpretación o más mecanismos de control.

#### **4. Indiferencia como estrategia**

Existen en las organizaciones, diversas formas de actuar y motivar a los empleados, sobre todo cuando el arribo proviene del liderazgo obtenido por medio de un concurso y una agotada riña para ganar, precediendo el llegar e instalarse en una organización universitaria se vuelve un ejercicio de presión en el ensamble entre gestiones salientes y entrantes: la transición donde existe un reacomodo de personas y donde se moverán las posiciones y jerarquías y lo más importante: los privilegios y salarios. Así, el primer paso es convencer e invitar a sumarse a las políticas y cambios que se otorgan con cada nueva gestión misma que llega renovada y desea imprimir su huella, muchas veces llega con la consigna de un cambio, de limpiar todo lo que huela al pasado, para incrustar su legado. Sin embargo, cómo conseguir que el empleado se sienta cuidado y arropado cuando la gestión continúa siendo instrumental y cuando en la cultura organizacional, existen tabúes, a la idea de lo útil e inútil, discriminación y no inclusión al envejecimiento, a la diversidad, el racismo, clasismo y género, entre otros. Esto obedece a una cultura que se supone superior y que se acopla con las subculturas que se encuentran en la secuencia, acomodándose en todos los resquicios que están impregnados por las gestiones heredadas en el personal más antiguo, donde las renovaciones no son ni consistentes ni constantes y muchos menos robustos.

Esto también puede explicarse porque dentro de las universidades existen dos grupos fuertes uno los que ocupan los cargos altos directivos y otro los que son denominados la elite de oro académica que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), siendo ellos los que consumen una buena parte del presupuesto universitario. Los primeros que muchas veces han obtenido en la republica de doctores, sus diplomas de instituciones menos rígidas académicamente y lógicamente obtienen del poder los mecanismos para silenciar a los pensantes, en este caso los segundos, Sieglin (2020).

En esta idea, la estrategia de la indiferencia siempre ha estado en las organizaciones y se manifiesta por no prestar atención, con acciones de disimulo y hacer como que no pasa nada. Se manifiesta un clima de paz y armonía encubierta con silencio y solo se percibe que algo pasa cuando se escuchan rumores o se dan movimientos que explotan, así emerge el cinismo organizacional. En la pandemia, los silencios en la atención pública se prendieron en la no retroalimentación. Aumentó la indiferencia y el cinismo organizacional en la comunicación para quejas, reportes, inconformidades, más siempre sin escucha y el suspenso transitando. Se encontró con recortes de personal, en el cierre de algunas áreas, en los recortes de salario y en las reglas de comportamiento que emergían desgobernadas, así como, la imposibilidad para encontrar interlocutores que brindasen explicaciones.

La indiferencia está presente aun cuando existan cambios que los afecten y hayan o no sido consultados. Darse cuenta significa, cambio de simpatías, paranoias, interpretar que los ajustes protegen y desprotegen, afectando a colectivos, por lo que la ceguera social es la mejor estrategia social y como ella, la indiferencia es lo mejor. Es una falsa protección el decir yo no sabía o no me avisaron y como rasgo característico surgen la apatía, el vale "*madrisimo*", no se les da la gana, se hace cuando quiere, la frialdad se adelanta bajo un clima de protección por los derechos adquiridos, no pasa nada, de aquí no me mueven, porque existe el amparo de la base, esto es cinismo organizacional.

Un elemento importante que se suma a esta realidad, en México las escasas reivindicaciones de las participaciones sindicales que están desacreditadas, el índice Mitofky (2020) las coloca en 5 de calificación de confianza y a las universidades en 7.3 lo que indica que existe una crisis en las instituciones con 6.8 en general de credibilidad, de acciones que aterricen en la sociedad, de vocaciones del quiebre a las carreras tradicionales que dominan aun las elecciones profesionales y de cambio en la inercia que domina.

Mas cómo generar confianza en organizaciones dominadas por familias y caciques en las disciplinas e instituciones universitarias que han tomado cuenta de pedazos de la organización, históricamente la utilizan con fines personales, como plataformas para catapultarse a sitios estratégicos y bajo un esquema de crimen organizado, dominan con la creación de células distintos espacios geográficos del poder, en donde cada paso es vigilado con estructuras igual al narco con vigías como halcones, que avisan quien se acerca, como viene, a que viene, con quien viene, para que viene. Bajo este matiz la indiferencia es más perversa porque es adaptativa y alimentada por el cinismo organizacional.

Siendo así, se puede decir que tres componentes se encuentran en el cinismo organizacional: la creencia de que la organización carece de ética y de integridad, un afecto negativo hacia la organización y un comportamiento crítico por parte del profesional hacia la organización. Esta aseveración preocupa cuando la organización es una institución orientada a la ciencia y tecnología, a la generación del conocimiento y promover el cambio y el desarrollo social.

De esta forma, asociado con la no confianza la desmotivación, el bajo nivel de satisfacción, la falta de compromiso, la desconfianza o incluso intención de abandonar la organización están latentes, más cómo irse en un clima de desempleo, cómo irse cuando las universidades no están implementando programas de reemplazo, donde los académicos están envejeciendo y donde la salida es dejando la salud, y la vida en las aulas y la investigación, el futuro no ofrece dignidad en la salida y si precariedad en la jubilación. Por otro lado, para miembros del Sistema Nacional de Investigadores, cómo irse cuando actualmente está en entredicho las instituciones donde deben estar, que no pueden ser instituciones privadas y si, las instituciones públicas en que sus concursos están suspendidos, entonces es mejor callar.

Se pudiera agregar como las personas pasan por procesos de domesticación y entrenamiento para conseguir la obediencia y para silenciar y aprender de los códigos y reglas para apagar a los otros, que con una rapidez aprendieron como poderse adaptarse para sobrevivir copiándolos y mejorándolos. De esta forma, el temor a vivir represalias por denunciar los abusos permite que la verticalidad de la gestión permanezca, Sieglin y Morales (2022). Pareciendo ser que este binomio silencio organizacional y cinismo organizacional tienen estructuras siamesas.

## 5. Las voces de los académicos y sus vivencias.

Se trabajó con 12 académicos investigadores miembros del Sistema Nacional de Investigadores, 8 hombres y 4 mujeres de diversas disciplinas como ciencias de la conducta, planeación urbana y regional, ciencias políticas y sociales, educación y derecho con áreas de acentuación, bajo consentimiento. El objetivo general fue analizar el cinismo organizacional en académicos universitarios miembros del **SNI**, por ser ellos la base crítica, que investiga, escribe y divulga el conocimiento, denominada la elite científica. La interpretación del análisis de contenido de Bardin (1977) fue el camino para incursionar en una interpretación de la forma como en los discursos el silencio organizacional sale a flote. No sin antes indicar que no existió recelo al hablar, esto debido a las trayectorias, experiencia en el área y la pertenencia a la elite dorada. La forma fue espontánea y en momentos matizada por cambios en la voz enérgica firme y con matices de evocación y voluntad por alzar más la voz.

El análisis de contenido contempló 1) la selección del objeto de análisis dentro de un modelo de expresión, 2) el desarrollo del pre análisis con tres objetivos: coleccionar los documentos o corpus de contenidos, formular las guías de trabajo de análisis y establecer indicadores que den cuenta de temas presentes en el material organizado, Bardin (1996), 3) definición de las unidades de análisis, palabras clave, frases o párrafos (Briónes, 1988; Duverger, 1972). Se enfatizó en la unidad de análisis los rasgos de la institución, su caracterología en un rescate de significados y el impacto en que se desarrolla, docencia investigación y extensión y difusión de la cultura, mostrando las huellas que ha dejado secuelas por la personalidad institucional. 4) establecimiento de reglas de análisis y códigos de clasificación quedando como eje: la justicia y su desdoblamiento en la universidad, porque su impartición es la que genera la crítica, 5) desarrollo de la categoría, las relaciones de las categorías, en caso que hubiera con más de un código, se utilizó la que más sobresalió, resumiéndole, en una palabra, *justicia* y, la forma como el entrevistado se sintiera próximo o alejado de ella.

Como hallazgos se pueden enlistar a continuación las lexías más relevantes que describieran los momentos en que el cinismo organizacional se siente en la piel con las riquezas de las narrativas.

## Justicia y equidad

“Como es posible que se coloque un letrero metálico alusivo a un reconocimiento en el edificio central de la rectoría junto con fechas históricas doradas por el logro de una posición en el ranking internacional QS Latin American University Ranking en julio 22, de Times Higher Education, cuando todos saben que no es cierto, que lo que ocurre más bien y se realiza de forma excelente, es que se viola el libre tránsito global por lo administrativo. En mi caso me fue negado el apoyo económico que existe por contrato colectivo de trabajo, solo porque el documento de autorización a la letra decía que se aprobaba la estancia internacional y que debe decir, se autoriza la comisión de docencia e investigación internacional. Es terrible el nivel de analfabetismo universitario que existe, atraviesa desde la abogada general hasta el liderazgo sindical, porque en la indiferenciación entre un término académico y administrativo, ambas gestiones se turnan la bolita ante una postura donde solo debe prevalecer lo académico, que es lo que debería justificar la alusiva placa”. (E.1).

Lo que significa que la distancia entre internacionalización e ir a su encuentro por los ensayos, aún se tendrán que dibujar. Estos episodios están desvinculados de un ejercicio crítico que apunte a hechos en donde la verdadera atmosfera internacional involucre una pedagogía de la tierra, el involucramiento de la cultura, la apropiación de la interpretación del mundo y el aterrizaje en lo administrativo como acción adjetiva reduce la intención de los alcances de lo que es la verdadera internacionalización.

El capitalismo académico solo es considerado como *cuantofrenia*, que es esa obsesión por querer darle a todos los fenómenos sociales una medición matemática y en la cultura de la precariedad de la academia, esto es solo un ejemplo del clima de disimulo y del miedo que se ha apoderado no solo del pensamiento crítico sino también de las almas de los académicos que no alzan la voz para reclamar el daño al patrimonio público como lo es el propio edificio que cuestiona los grafitis en la calle y solapa la depredación interna, dominada por la intuición y no por el espíritu mismo de abrirse al mundo, Vera (2018).

También se tiene otro testimonio sobre el sentimiento de la falta de justicia y equidad: “La fundación de la universidad invitó a una actriz e *influencer* nacional, para dar una clase de cardio en un estadio de la universidad. Dicha Sra. es conocida por sus desplantes, clasistas, racistas e xenofóbicos. Ante ello, la comunidad de universitarios se manifestó indignada sobre cómo era posible que se permitiera un acto de invitación promovido por la propia universidad con sellos logotipos indicando que eran institucionales, frente a distinguidos atletas universitarios que han participado y obtenido por su alto rendimiento medallas, que sus competencias han sido financiadas con recursos públicos, incluso financiamiento para ser estudiante por el solo hecho de contar con una competencia deportiva. Se cuestionó que fueran ellos los que deberían retribuir a la universidad clases abiertas donde se dirijan a la sociedad y les motiven esa articulación entre mente

y cuerpo y no por una sola ocasión o como respuestas a escándalos universitarios, sino como formación de una imagen social con identidad y compromiso y devolución social. Además de que este evento, sería en el estadio universitario que solo es utilizado para eventos universitarios. Dicho entrenamiento de la *influencer* fue cancelado por la escasa respuesta que recibió de la sociedad y la comunidad universitaria, más deja en entredicho que hace la gestión universitaria, que no consigue advertir que no es una institución que promueva eventos recreativos y de lucro, sino una institución pública de educación superior que en la interpretación de la cultura debe acercar la misma, a la sociedad de forma gratuita y buscando el bienestar social y sobre todo, con innovación, promover la actividad física en una cultura sedentaria..” (E.5).

Dentro de las nuevas visiones de universidades, Almeida (1997), coloca que la de universidad mercantil transita entre el deseo de una universidad que aspira a ser clásica, más su motor es totalmente lucrativo, su lado humano transita en una poesía bizarra donde se gasta en campañas electorales y se restringe en la investigación y algo que se hace muy bien, es no hacer prestación de cuentas a la sociedad. Frente a esto, el desvío de la mirada social, se ha quedado en los discursos huecos que apuntan al avance y crecimiento, más desde la vía de oferta de servicios, por ejemplo, en el centro de atención animal de pequeñas especies, con cirugías y tratamientos para estos animales de estimación que ha crecido de forma desmesurada. La comercialización de símbolos como camisetas, lápices e implementos escolares con escudos y bordados en la materialización de la identidad universitaria, en vez de los logros obtenidos por reconocimientos en olimpiadas de la ciencia, patentes alcanzadas, y premios por innovación en ciencia y tecnología. Así como, número de profesores visitantes y alumnos de intercambio que son cuestionados cuando buscan apoyos.

Chaui (1995) le llama universidad de servicios, garantiza el fin de la autonomía, y el fin de la universidad pública como institución social, condición que alerta sobre todo esta respuesta social para la que se debe y tornarse espectáculo, en esta sociedad donde lo que más se habla de ella es sobre escándalos. Actualmente, la academia vive problemas nunca vistos como casos de asedio, acoso moral entre otros y donde el cinismo organizacional son las pautas de libertad de expresión censurada.

### Justicia y Reconocimientos

“Un caso que ha causado indiferencia y poca manifestación de la comunidad crítica universitaria es que el rector aceptó un nombramiento de doctorado honoris causa y una cantidad en efectivo como fue notificada en los medios de comunicación por la asociación de universidades privadas en el Estado, todas estas instituciones de poco reconocimiento. En el caso de la institución privada que otorgó dicho nombramiento al rector de la **UAEMéx**, llama la atención que por ser esposa de un exgobernador, el caballero le abre su institución de educación superior y le hace rectora. Además, institución que no realiza investigación y tampoco difusión de conocimientos sino solo la docencia. Existen

conocimiento de comisiones de profesores que, con plazas universitarias, proporcionaron trabajo y acceso a planes de estudio, se les dio acreditaciones para la apertura de licenciaturas codiciadas socialmente. Ahora en reciprocidad se acepta ese reconocimiento y se comparten distinciones, de esta forma, una institución considerada sólida, contribuye a banalizar los honoris causa” (E.7).

Es común el intercambio de reconocimientos como los doctorados honoris causa entre las universidades, al emitirlos se otorgan por trayectorias sobresalientes. El asunto es que se han abaratado, porque cualquier universidad tiene facultades para hacerlo y los realizan. Se reconocen artistas de dudosa aportación a la cultura, la ciencia es minimizada es más una comercialización de la vanidad y querer parecer más académicos. Bajo esta idea, el intercambio de favores, reconocimientos, ocupar cargos o más bien heredar la universidad a familiares o yernos, fomenta la corrupción y se genera más cinismo organizacional, imposible de callarlo. El cinismo organizacional, aparece cuando la jerarquía académica se ve desprotegida, y se reduce a las citaciones, las mismas preseas, estatuillas y medallas, ya están comprometidas por escalones del poder que atrapan a los académicos con más vínculos políticos. Actualmente, el narcisismo dominó a la academia, los merecedores de estos reconocimientos de universidades de dudosa calidad son disputados y los propios académicos, se vuelven contrincantes, pues el fin mismo del capitalismo académico, se ha logrado.

Hechos como estos dejan claro como la autonomía universitaria no existe, es una reproducción en chiquito de la monarquía existente en el régimen de gobierno nacional, en los partidos políticos y se reproduce también en la obediencia al rey en turno. Esta forma de interpretar el poder se rige con las filosofías de amo y esclavos en rituales, que caracterizan a instituciones donde sus cuadros, reconocimientos, estatuas, ceremonias y festejos se proporcionan para políticos, mismos que adornan en sus paredes, en una estética interpretada del rendir culto y no para científicos y premios nobeles que han aportado a la ciencia y la tecnología el desarrollo de la humanidad, sino para quienes los han ayudado como mecenas o forman parte de la tribu política del poder.

Estos comportamientos constituyen formas de violencia estructural, que propician distancias en una organización, porque acentúan los circuitos entre quienes están más lejos y más cerca del poder. Y es, sobre todo, entre los que se encuentran en las diversas tomas de decisiones que se constituyen las hostilidades y resentimientos en la lógica de al ser los mejores evaluados en reconocimientos y beneficiados financieramente, se acentúa la individualidad y la competitividad Hodgins y Manix (2019) y Porter Galetar (2016).

Por otro lado, en los informes de gestión con más reconocimientos que se alcancen institucionalmente, no se puede vanagloriar que se han disminuido las deudas por los desfalcos, cuando no debería de haber deuda, o gastos indebidos o hacer un desvío de recursos sin punición. Se puede observar cómo se desvirtúan las cosas, para figurar como

logros, cuando en realidad son cosas que se deben de omitir de mencionar, un buen administrador debe castigar no justificar el ilícito. La indiferencia en el cinismo organizacional, avanza en realidades donde la disforia es lo que prevalece, se construye y se burla, al dudar de la inteligencia de la población universitaria.

En otro testimonio, relacionado a la justicia y reconocimiento, “en esta semana se dio un reconocimiento a una profesora muy simpática, por su trayectoria invaluable de contribuciones a la universidad, misma académica a la que han denominado decana con 9 años en este reconocimiento, a los 87 años de edad se le reconoce su trayectoria. Sin embargo, no se ven investigaciones, patentes, libros, artículos, publicaciones, formación de recursos humanos, titulados en los diferentes niveles académicos, notas laudatorias etc. Su gran logro es tener 67 años de servicio, se le consideran la antigüedad en la universidad, por haber sido miembro de un grupo que se les venera, por ser *institutense*. Más estos casos no son únicos, además de ella existen en otras facultades decanos, reconocimiento que se otorga solo por ser los más viejos y con escasa escolaridad, lo importante es ser un busto viviente. No se reconoce la trayectoria científica académica, sino haber ocupado cargos administrativos o ser un profesor en el pregrado...” (E.11).

Diversos temas atrapan la atención social, muchos al transitar en distintos rubros pueden caer en temas de discriminación por edad o violencia de género, lo que aquí, esto no es el caso. Científicos importantes han alcanzado sueños, políticos han gobernado con edades avanzadas venciendo encuestas y derrotando por su capacidad de liderazgo y talentos; sin embargo, se queda en evidencia que existe un *científicidío*, y lucha de clases, Carbone y Giniger (2017), donde la violencia y las acciones son destructivas y letales contra los sistemas de conocimientos, instituciones, los sujetos del conocimiento o todos contra todos en una idea de no reconocimiento y, cuando se destaca, no es aquello que la propia misión y visión promueven.

### **Justicia e Internacionalización**

“Como se puede ser una universidad internacional, si al interior se maltrata y se ejerce la violencia a sus académicos, reduciéndoles su prima de productividad, si es exactamente esa productividad de ellos, la que se presume y la que les hace alcanzar la distinción, por el número de investigadores miembros del sistema nacional. Actualmente, somos 791 de más de 6 mil académicos, lo que significa que existe un alto porcentaje de académicos, fuera que no cumple con el estándar de ser un perfil profesor de tiempo completo. Por lo tanto, es ese bono de productividad el que les hace equilibrar su salario precario y el que le hace pensar que es competente y merecedor de ello. A muchos investigadores les afectó sus ingresos, porque ya cuentan con ese estímulo y más cuando los incrementos salariales no acompañan los niveles de inflación, o cuando los contratos colectivos no respetan las conquistas ganadas” (E.5).



La depreciación salarial es una constante y la indiferencia hacia los recortes presupuestales es visible, la indiferencia se presenta en la ausencia a los llamados convocados para reconsiderar los diversos atropellos que amenazan la estabilidad y desarrollo humano. Un ejemplo es en los sistemas de salud, en el desabasto de medicamentos, en la amenaza del aumento de las cuotas sindicales, en la no atención médica y en el agendamiento con especialistas en tratamientos como el cáncer, diabetes, diálisis, entre otros. La indiferencia es no comparecer en las marchas, bloqueos mítines y permitir que se tomen decisiones que los afectan y que incluso los eliminen en una respuesta suicida y poco comprometida con los colectivos que luchan, defienden y muestran el rostro.

Los escándalos en los que se ha envuelto la universidad han llegado a publicaciones que han merecido el premio de *Ortega y Gasset*, Ureste y Roldan (2020) y donde deja ver como una institución que nació con la idea de docencia, investigación y cultura se envuelva por sus gestores en situaciones que le hacen cuestionar su ética y el uso criterioso de los recursos públicos que recibe como encomienda para hacer buen uso de ellos y con destino sociales. Más en el presente la universidad ha cambiado su visión y su compromiso se ha transformado en un botín y en alimentar plazas para los allegados y familiares, creando proveedores sin licitación y responsables desde los mantenimientos hasta obras faraónicas. Este fenómeno se reproduce en diversas universidades donde existen caciques que se perpetúan y actúan gobernando como titiriteros que agitan los hilos por medios de contratos de empresas que ofrecen servicios a la misma universidad, inflando los presupuestos y tejiendo redes de poder.

### **Justicia y distribución de recursos**

“El colmo de la precarización es ahora imprimir las propias solicitudes para trámites que toda la vida se hicieron y las oficinas responsables se hacían cargo. Se han reducido tanto los consumibles, que no tiene más para tintas, acciones que antes las oficinas gestoras realizaban, ahora son los propios académicos los que lo tienen que hacer. Ese discurso de “sostenibilidad” no admite los envíos de documentos en línea, tampoco pueden ser entregados en hojas recicladas. Nos encontramos ante informaciones e instrucciones desconectadas, no se sabe que va primero: si ecología o sustentabilidad, más somos internacionales”. (E.3).

Las precarizaciones de las labores en la academia han rebasado ya los márgenes de la actividad laboral donde el propio académico tendrá que llevar su propio equipo, realizar sus propias impresiones y pagar su propia velocidad de internet, hacer su propio aseo. Comprar sus sillas ergonómicas, hacerse caso del mantenimiento del equipo como computadores e impresores y scanner, su agua potable y su papel higiénico y jabón. El miedo a no denunciar es porque son procesos demorados y muchas veces por la forma en que son contadas las cosas, las inconsistencias hacen que el asunto empeore y se salga perdiendo, inhibiendo la posibilidad de denuncia (Easteal y Ballard, 2017; Hutchinson, 2012).

## Justicia y academia

“Recientemente un plagio nacional de una tesis de pregrado envolviendo a una ministra de la nación y a una académica investigadora de la Universidad Nacional Autónoma de México, (**UNAM**) como asesora de tesis, se descubre que había titulado a 500 alumnos en tiempo record. Estos hechos detonaron en consideraciones sobre el repensar, si la titulación vía tesis debe permanecer o no como requisito de egreso y, si en el caso de existir plagio, se debe retirar el diploma universitario. En este caso, se tornó político porque la involucrada además de ocupar este cargo, traería consigo la invalidación de todos los juicios donde ella participó por pertenecer a la disciplina del derecho, por haberlos realizados sin tener la facultad para tomar esas decisiones y sobre la banalidad con que el caso estaba siendo tomado. Dejó al descubierto este episodio también, como se forma una actitud de investigador y la construcción de investigadores, si es bajo el engaño y la mentira, solo se pueden esperar más sorpresas” (E.12).

“Asimismo, trajo la colación recuerdos en una universidad foránea y en diversas más, de como un rector de la universidad involucrado en la estafa maestra, declaró que el hecho que el presidente de la república hubiese plagiado una tesis era un caso irrelevante, cuando había asuntos más importantes que atender. De igual manera, también denuncia que le publicaron que una universidad del sureste del país le había plagiado de su proyecto de reforma universitaria en el rubro de perpetuación en el poder, y en particular, la extensión de los mandatos de los rectores...” (E.12).

Esta banalidad con que el tema de la ética refiere primero la capacidad de sorpresa que se ha perdido y cómo el crimen organizado está instalado en su versión académica, con discurso sociológico, de derechos humanos, con culturas de legalidad con hermenéuticas flexibles y discursos encantadores, más todo en modo simulacro. Todo en un hacer de cuentas en donde las autoridades se ciegan, enmudecen y se paralizan para no ser señalados. La educación superior en general calló y vive un olvido de las funciones sustantivas, lo adjetivo toma cuenta y se respira ese aire tóxico que emana, esa comunicación que solo reconoce lo cuántico, de los pocos que producen y que le dan visibilidad, provoca silencios con miedos a perder los privilegios y más cuando, en el caso de la ministra, envuelve a otra universidad y se descubre que también su tesis de doctorado había sido plagiada, lo que la convierte en una plagiadora serial, quedando las instituciones mudas ante estos hechos y con miedo a retirarles los diplomas. Resumiendo, las instituciones de educación superior tienen miedo a la retroalimentación y a trabajarla para su evolución.

En este caso pareciera que la autonomía en las universidades es dúctil, aparece solo cuando es necesaria, surge como bonos para agregarle componentes de amparo y si su seguridad se ve amenazada. Se requiere en su caso solo para alzar la voz y decir: soy intocable. Sin embargo, cuando se le pide la prestación de cuentas, identificación de circuitos de vigilancia y cuando se les pide retirar títulos, se titubea en la brújula moral,

al menos en México. En el presente, compiten las universidades públicas y privadas porque este fenómeno está en ellas, las justificaciones ofenden por la falta de imaginación, ante casos que colocan en duda la misión y visión universitaria, sobre los valores que se forman en una sociedad donde se apadrinan las omisiones. La autonomía se convierte de esta forma en el circuito de vigilancia y blindar la democracia de los comentarios en temas diversos o puntuales en que se escucha hablar mal de ella: esto es cinismo organizacional.

## 6. Reflexiones finales

La higiene laboral en las prácticas organizacionales universitarias debe incentivarse y buscar así erradicar, con las asepsias profundas no superficiales, las prácticas tóxicas que son construidas y fomentadas en el cotidiano, para combatir los obstáculos presentes: como el miedo a la denuncia. La precaución que provoca el silencio impide transitar para la construcción de instituciones de educación superior más sanas y promotoras de la innovación. Están en juego la originalidad y la creatividad, la oxigenación de los currícula, la renovación de la pedagogía y la didáctica, que son emergentes. De nada sirve hablar mal de la organización en un rol de víctima si bajo este esquema no se construyen otros modelos y se atrapan en una inercia cómoda y pasiva que bloquea los cambios que son necesarios. Se requiere que no exista el cinismo organizacional y para ello, es importante derrumbar los episodios que la obscurecen.

La preocupación por la sobrevivencia se torna individual, el pensamiento colectivo no figura en los aprendizajes capitalistas, él es indiferente a diversos procesos que se han instaurado, sobre todo el de evaluación. Dentro de ellos, el poseer un empleo fijo, hace necesario que se revise lo qué pasa en los procesos de reclutamiento y selección porque en ellos se dan rostros y voces a los recursos humanos. Por lo tanto, al revelarse las evaluaciones, en todos los campos, las sorpresas en las posiciones y categorías que ocupan son disímbolas. Al mirar listados de personal, no se perciben diferencias entre quién llegó primero y quién arribó recientemente. En hipótesis tendría que existir democracia al participar en las promociones y ascensos de categorías siempre y cuando se cubra con los perfiles necesarios. Sin embargo, mientras se permita el ascenso a perfiles sociales y culturales, sin correspondencia con los perfiles académicos en las universidades, esos personales congruentes con los pares, se espera no se dejen comprar por el capital social de padrinos políticos, (Robinson y Kerr, 2009; Morales Gómez 2006).

El contexto de soledad laboral ha hecho de que cada quien tenga que resolver sus problemas, así al minimizar la atención se robustece la indiferencia, no interés, no preguntas, porque se torna peligroso al exponerse, por lo tanto, no vale la pena meter las manos para solidarizarse. El cinismo organizacional si algo ayuda es a fragmentar las relaciones al tener que cuidarse hasta de su sombra.

La cultura de la denuncia debe instrumentarse desde un enfoque sistémico, no adelanta colocar una oficina si ella misma detiene y apaga las voces, así en lugar de entregar pruebas de defensa, ellas son utilizadas en contra del denunciante. Existir, resistir y construir una cultura de solidaridad y prácticas saludables sería lo deseable para recobrar la idea de justicia en una institución que en su espíritu y ethos académicos busca la verdad.

Finalmente, la pérdida de confianza es tan alta que los empleados difícilmente podrán poseer libertad de expresión y cuando la ejerzan, no podrán reprimir el hablar mal de la organización y como se sienten injusticiados, incluso en el tiempo libre, fuera de la jornada laboral, los encuentros consumirán horas para hablar sobre el trabajo. La pandemia trajo consigo nuevas formas de trabajo, pero también nuevas formas de vigilancia y es este panorama que alimenta actualmente el cinismo organizacional, que se ha renovado en formato híbrido, en lo real se intenta cubrir las huellas para no dejar rastros y en lo virtual mismo encriptadas la ciber vigilancia ha creado otros complementos y sin escapatoria de que el cinismo organizacional no se vea descubierto.

Preguntas que se quedan abiertas de ¿cómo sobrevivir al cinismo organizacional en instituciones educativas cuando ellas están tomadas por caciques y familias? ¿cómo aspirar a una vida saludable en un cotidiano matizado con este cinismo como válvula de escape? Triste es reconocer que los pares prefieren sumergirse que actuar sobre la colonización con consciencia, reflexión y pensamiento crítico. De esta forma cuándo algunos interpretan la vida dentro de una filosofía humanista y con valores universales este pensamiento agrade al modelo dominante y genera dolor psíquico en la academia.

## REFERENCIAS

- Acosta-Ochoa, A. (2018). *Enseñar en la precariedad. Condiciones de trabajo y experiencias laborales en el mercado docente de la educación superior* (Tesis de Doctorado). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Adorno, T. W.; Horkheimer, M. (2009) *Dialéctica de la Ilustración: Fragmentos 3 Filosóficos*. Madrid: TROTTA
- Adorno, T. W. (2004) *Escritos sociológicos I. Obra completa*, 8. Madrid: Ediciones AKAL
- ALMEIDA, C. R. (1997) *O Brasão e o logotipo: um estudo das novas universidades na cidade de São Paulo*. Tese de doutorado, Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP).

- Asad, M. AL-D. (2008) Barreras a la creatividad organizacional: la perspectiva de los ejecutivos de marketing en Arabia Saudita. *Journal of Management Development*, 27 (6) (2008), pp. 574 - 599.
- Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Sao Paulo: Edições 70.
- Bauman, Z. y Lyon, D. (2013). *Vigilancia Líquida*. Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (2002) *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Bigo, D. (2006). Seguridad, Excepción, Prohibición y Vigilancia, en D. Lyon (Ed.), *Teorizando la Vigilancia. El panóptico y más allá* (pp. 46 - 68). Wilán.
- Briones, G. (1988) Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y las ciencias sociales. *Curso de educación a distancia. Modulo 5*. Santiago: Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación.
- Basail, A. (2019) *Academias asediadas. Convicciones y conveniencias ante la precarización*. 1a ed.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica; Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Carbone, R. y Giniger, I, N. I. (2017) *Cientificidio, soberanía y lucha de clase: Una agenda para el debate*. Buenos Aires: Editorial: El 8vo. Loco
- Chauí, M. (1995) Em torno da Universidade de Resultados. In: *Revista USP*, n. 25, São Paulo.
- CEPAL (2020) *Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. Santiago: Naciones Unidas.
- CEPAL (2022) *Los impactos sociodemográficos de la pandemia de COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas
- CONSULTA MITOFSKY (2020) Ranking confianza en instituciones [México 2020] <https://www.mitofsky.mx/post/ranking-confianza-instituciones-2020>
- Deming, E. (1989) *Salida de la crisis: Calidad, Productividad y Competitividad*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid
- Duverger, M. (1972) *Métodos de las Ciencias sociales*. Barcelona: Ariel S.A.

- Easteal, P. y Ballard, A.J. (2017) Shutting-Up or Speaking-Up: Navigating the Invisible line between Voice and Silence in Workplace Bullying in *Alternative Law journal*, vol.42, núm.1, pp.47-54
- Morrison, F.J. y Milinken, E.W (2003). Tonos de silencio: Temas emergentes y direcciones futuras para la investigación sobre el silencio en las organizaciones. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp. 1563 - 1568.
- Guénin-Paracini H., Malsh B. y Marche A. (2014). Miedo y riesgo en el proceso de auditoría Contabilidad. *Organizaciones y Sociedad*, 39, pp. 264 - 288.
- Hodgins, M. y Manix, P. (2019) An Enlightened Environment? Workplace Bullying and Incivility in Irish Higher Education. *SAGE Open*, Vol.9.Núm.4, octubre-diciembre, pp.1-13.
- Hutchinson, J. (2012) Rethinking Workplace Bullying as an Employment relations problem. *Journal of Industrial Relations*, vol.54, núm.5, pp.637-652.
- Jericó, P. (2006) *No Miedo: En la empresa y en la vida*. Aliena Editorial: Barcelona.
- Scarnati, J. T. E. (1998) Más allá de la competencia técnica: miedo: desterrar a la bestia. *Revista de desarrollo de liderazgo y organización*, 19 (7), págs. 362 - 365
- Manrique, PZ, (2006) Miedo en las organizaciones ¿La intimidación mediante el castigo formal media en la relación entre la justicia interaccional y la desviación de Internet en el lugar de trabajo? *Revista de Psicología Gerencial*, 21 (6), pp. 580 - 592.
- McCluskey, E., Bigo, D., Beerli, M. y Basaran, T. (2020). El Arte de Escribir Ciencias Sociales: Disrupción de la Política de Estilo Actual. *Investigaciones Antropológicas Políticas en Ciencias Sociales Internacionales* (PARIS), 1 (1). <https://doi.org/10.1163/25903276-bja10008>.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W y Hewlin, P.F. (2003) Un estudio exploratorio del silencio de los empleados: Problemas que los empleados no comunican hacia arriba y por qué. *Diario de Estudios de Gestión*, 40 (6), pp. 1453 - 1476
- Strober, M.H. y Jackman J.M.(2003) Miedo al feedback. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 81, N°. 4, 2003, p.p. 77-82
- Morales Gómez, C. (2006) Las elites gobernantes priístas del Estado de México: su conformación y redes 1942-2005. *Convergencia*, vol.13, núm.40, pp.189-229.

- Morrison, E.W y Milliken, F.J. (2000) El silencio organizacional: una barrera para el cambio y el desarrollo en un mundo pluralista. *Academy of Management Review*, 25 (4), págs. 706 - 725.
- OIT (2012) Del trabajo precario al trabajo decente: documento final del simposio de los trabajadores sobre políticas y reglamentación para luchar contra el empleo precario / Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV). - Ginebra: OIT
- Porter, G. L. (2016) La salvación de la Universidad, en Florencia Peña Saint Martin y Silvia Karla Fernández Marín (eds.) *Moobing en la academia mexicana*. México, Eon/ENAH, pp.45-58.
- Ramírez, V. J. (2007) La paradoja del trabajo. Un mundo de pérdida y ganancia que refiere el estudio del estrés con un grupo de operadoras telefónicas. *Dimensión Antropológica*, vol. 41, septiembre diciembre, 2007, pp. 137-169. Disponible en: <http://www.dimensionantropologica.inah.gob.mx/?p=1710>
- Robinson, S.K. y Kerr, R. (2009) The Symbolic Violence of Leadership:A Critical Hermeneutic Study of Leadership and Succession in a British Organization in the Post-Soviet Context. *Human Relations*, vol.62, núm. 6, pp.875-903.
- Ryan, K. D. y Oestreich, D. K. (1991) *Sacar el miedo del lugar de trabajo: cómo superar las barreras invisibles a la calidad, la productividad y la innovación*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco
- Santos, A. (2017) Flashes de emancipación en la actuación docente e investigación universitaria de los miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). *Revista Roteró*, abril 42(1):11 DOI: 10.18593/r.v42i1.11547.
- Sieglin, V. Y Morales Sieglin, C. (2022) El papel de deficientes políticas de protección de universidades estatales ante la incidencia del acoso laboral y dolores de cabeza en profesores-investigadores miembros del Sistema Nacional de Investigadores en Castañeda, M.P. Y Aguayo A. (Coord.) *Expresiones de violencia en el entorno universitario. Casos, protocolos y estrategias para su erradicación*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Sieglin, V. (2020) *Hacer ciencia en el México Neoliberal. ¿Un dolor de cabeza? Narrativas somáticas de la élite académica sobre el trabajo en universidades estatales*, 1ª. Ed. Monterrey, Fondo Editorial Nuevo Leon/Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Suárez, G. (1997) *Tres expertos en calidad. El miedo en la organización*. Escuela de Negocios de Asturias, Asturias (España).

Ureste, M. y Roldan, N. (2020) *La estafa Maestra. Graduados en robar dinero público*. México: Editorial Planeta.

Vera M. H. (2018) Los cuatro jinetes de la evaluación: productivismo, reduccionismo, cuantofrenia y simulación. *Revista de la educación superior*, 47(187), 25-48. Epub 24 de septiembre de 2018. Recuperado en 09 de marzo de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602018000300025&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602018000300025&lng=es&tlng=es).



