

# El presente del futuro del trabajo I

Psicología y organización del trabajo XVI



Silvia Franco | Emiliano Escudero  
Editores



# EL PRESENTE DEL FUTURO DEL TRABAJO I

PSICOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN  
DEL TRABAJO

XVI

Silvia Franco  
Emiliano Escudero  
Editores

© Psicolibros Universitario

Atanasildo Suárez 307

Tel: 2308 2193

E-mail: [psicolibrosu@gmail.com](mailto:psicolibrosu@gmail.com)

Montevideo - Uruguay

Motivo de tapa diseñado por Rústico. [rusti.uy](http://rusti.uy)

Diseño y diagramación del interior: Patricia Carretto

ISBN 978-9974-94-721-4

Agosto de 2019

Hecho el depósito que marca la ley.

El presente del trabajo del futuro .....9

## **1- Conocimiento, Sustentabilidad y Gobierno de las Organizaciones**

Gestión del Conocimiento: Cultura y Estructura Organizacional

Tommy Wittke ..... 15

Transferencias y mejoramientos de procesos científico-tecnológicos,  
desde la innovación social hacia el desarrollo del sistema territorial.

Experiencia en un Centro de I+D+i en Antofagasta – Chile

Dr. Marcelo Montenegro Concha, Mg. Osvaldo Collao Barreda..... 31

El diseño organizacional bricoleur: El caso del cambio en la matriz  
energética en Uruguay (2005-2017)

Luis Leopold, Héctor Seco, Jorge Peloché, Cyntia Buffa, Rosina Rey,  
Mariana González..... 43

## **2- Factores de salud mental y Trabajo en la actualidad**

Los riesgos psicosociales en la educación básica: una perspectiva desde la  
norma oficial mexicana

Ezequiel Ramírez Lira, Danny Echerry Garcés, Noemí Vargas  
Carrizales y Cecilia Beatriz Aguilar Ortega..... 81

Entornos de trabajo saludables: Una propuesta de intervención en  
factores de riesgo psicosocial

Cecilia Aguilar Ortega, Thelma Cetina Canto, Ezequiel Ramírez Lira..... 91

Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho de operários de  
três indústrias multinacionais norte-americana e alemã no Brasil

João Massuda Junior, Liliana Andolpho Magalhães Guimarães,  
Maureen F. Dollard..... 107

### **3- Impacto de las políticas neoliberales en la salud y la subjetividad de los/as trabajadores/as**

Efectos de la precarización y violencia laboral en la salud mental de trabajadoras y trabajadores de tres grandes zonas urbanas en Chile Elisa Ansoleaga, Ximena Díaz, Amalia Mauro, Juan Pablo Toro.....	133
Autor que presenta: Elisa Ansoleaga.....	133
Los imperativos de las masculinidades y los procesos de precarización e inseguridad en el trabajo: una lectura desde la antropología del trabajo Hernán M. Palermo.....	135
Trabajo, subjetividades, y precarización en contextos neoliberales Renata Paparelli.....	137
La fabricación de precarixs: disciplinamiento de los trabajadores en Argentina a la luz de los despidos masivos y la precarización Miriam Wlosko – Cecilia Ros .....	139

### **4- Mesa de diálogo sobre factores psicosociales en el trabajo**

Gestión de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo: Metodologías para su evaluación Luciana Araújoo Cortés, Carlos Salas Ollé, Michael Ávila.....	143
--	-----

### **5- Análisis e intervención en la organización, una mirada de la Psicología**

Permanencia y calidad de vida como elementos para el estudio de la rotación Thelma Cetina Canto, Guadalupe Centeno Ley y Cecilia Aguilar Ortega ....	161
---	-----

### **6- Inclusión laboral de la mujer**

Una muestra de cambio en panoramas latinoamericanos en el mundo social y del trabajo (299,304) Trabajo decente para la mujer en América Latina: situación actual, implicaciones y tendencias Doris Amparo Barreto Osma, Henry Augusto Salazar Blanco .....	173
Inserción laboral femenina en trabajadoras administrativas de una institución de educación superior Iván David Jojoa Arcos, Silvana Calderón Sucursal, Lina Gabriela Castro, Alexandra Santacruz Salas.....	181

Mujeres: entre las políticas de inserción y las de expulsión laboral Virgen M. Cáceres Cruz .....	191
--	-----

## **7- La salud y condiciones de trabajo de docentes en América Latina**

Silencio organizacional y éticas relativas: estafa maestra desde académicos universitarios uaemex Aristeo Santos López, Marisa Fátima Roman .....	205
Fatores de riscos psicossociais em professores de escolas pantaneiras, ms, Brasil Helen Paola Vieira Bueno, Liliana Andolpho Magalhães Guimarães .....	229

## **8- Trabajo, subjetividades, y precarización en contextos neoliberales**

Subjetividades contrastantes entre nuevos/as y viejos/as trabajadores/as de la gastronomía en Argentina Osvaldo Battistini .....	241
Psicología, subjetivación y condiciones de trabajo en el sector del calzado en Bogotá, Colombia Alba Luz Giraldo Tamayo, Hernán Camilo Pulido Martínez.....	243
La erosión de las identidades ocupacionales en contextos de flexibilización neomanagerial. Implicancias para las subjetividades laborales y las experiencias de precarización Antonio Stecher.....	245
Precarios sin y con empleo: prácticas de gestión para la implicación subjetiva Marcela Zangaro (UNGS).....	247

## **9- El diseño de políticas públicas y las POT**

La relación entre psicología y políticas públicas: rol público y responsabilidad ética Dra. María Elisa Anzoleaga.....	251
De la conciliación a la corresponsabilidad. Contribuciones posibles de la pot para el diseño de políticas públicas de cuidado con enfoque de género Master Mercedes Argaña.....	261
El lugar de las POT en las políticas públicas Dr. Rodolfo A. Escalada.....	271

## 10- Identidad Profesional y Transiciones

Los grupos como herramienta de formación en Psicología de las Organizaciones y el Trabajo Ainara Arnosó, Cristina Martínez-Taboada, Garbiñe Ortiz, Nagore Asla, Edurne Elgorriaga y Norberto Manuel Sánchez de Miguel .....	291
Identity, aging stereotypes, subjective age and career decisions Sophie Tripon et Even Loarer.....	311
Apuntes sobre las repercusiones del proceso jubilatorio en la identidad: Una aproximación a la realidad uruguaya Carolina Lens; Daniel Blanc .....	323
Dinámica de la identidad, acción y sentimiento de capacidad en situaciones de transición profesional Anne-Marie Costalat-Founeau, Profesor, (PHD), Nicolas Drouin, PHD, Claudia García de la Barga, PHD.....	337

## 11- Estudios iberoamericanos en jubilación

El impacto de la jubilación sobre la salud: desde la investigación hacia la prevención Dra. Paula Daniela Hermida.....	349
Factores psicosociales, proceso de adaptación y una propuesta de programa de preparación para la jubilación Dr. José Carlos Zanelli.....	355
Transición a la jubilación: estudio de los procesos de construcción de narrativas Mgtr. Emiliano Escudero.....	359
Proceso de diseño de dispositivos para la transición a la jubilación y el envejecimiento en organizaciones Mgtr. Mónica Lladó y Mgtr. Emiliano Escudero.....	365

### Addenda

Análisis organizacional, entre el diagnóstico y la construcción Dr. Rodolfo A. Escalada.....	371
Modelo de intervención plan de vida para docentes y administrativos en una institución universitaria Gloria Stella Arango Giraldo.....	385



## El presente del trabajo del futuro

El VI Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo se constituye en un espacio que invita al diálogo sobre *el presente del futuro del trabajo*. A partir de la última década del siglo XX se comenzó a desarrollar en América Latina una perspectiva del estudio de las organizaciones y el trabajo que llevó a diseñar una estrategia apoyada en el desarrollo de enfoques multidisciplinares e intersectoriales. En Uruguay, la radicación institucional en la Facultad de Psicología de la Universidad de la República pasó por el Curso de Psicología Laboral (1994-2012), el Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones (2001-2010) y el Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, inscripto en el Instituto de Psicología Social (2012 al presente). Desde una concepción en la que toda organización es de trabajo y todo trabajo se realiza en el marco de una organización, la misma se ha caracterizado por la receptividad a los intercambios y conversaciones temáticas y epistemológicas de diversos núcleos investigadores locales e internacionales. Como parte de este proceso, se realizaron en Montevideo las Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (2000-2014). Durante la novena edición, en 2008, investigadores de distintas formaciones disciplinares y de diversas universidades, crearon la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (RIPOT), realizándose a partir de 2009, cada dos años, sus congresos ordinarios: Montevideo, Uruguay (2009), Florianópolis, Brasil (2011), Rosario, Argentina (2013), Santiago, Chile (2015) y Cali, Colombia (2017). Este último congreso, precisamente, estableció que la sexta edición se realizara en Montevideo, en 2019.

En este marco, la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo vuelve a Montevideo con muchos desafíos. Recapitular una década de congresos y analizar lo transitado en su sede fundacional; debatir e intercambiar

de manera situada nuestros desarrollos sin soslayar la contradicción trabajo-capital ni las condiciones iberoamericanas, globales y locales, en que se organiza el trabajo concluyendo la segunda década del siglo XXI. Academia y actores sociales convocados por el interés en las organizaciones y el trabajo, en una mirada crítica de la sociedad en la cual vivimos y lo que sus postulados económicos y sociales producen, en las personas que viven de su trabajo.

Durante los congresos anteriores el énfasis estuvo puesto en la tensión constitutiva entre actividad académica y profesional, propia de los desarrollos de la Psicología y de la POT en particular. El VI CIAPOT mantendrá esta perspectiva, pero pondrá el énfasis en categorías empíricas centrales para la temática.

Este libro se construye de diversas Psicologías de las Organizaciones y el Trabajo, por criterios, intereses, prácticas, paradigmas e ideologías. Ahora bien, el intercambio académico-profesional debe promover tanto su juego democrático como no ser confundido con una *bolsa de gatos*. Y particularmente si se procura, como se procura, el intercambio además intersectorial para promover la incidencia académica, profesional, política y social.

Un congreso entonces riguroso, para llamar al pan pan y al vino, vino.

Este libro cuenta con once ejes temáticos, cada uno representa un simposio del Congreso donde autores fueron invitados a dialogar sobre los problemas contemporáneos, experiencias e investigaciones analizadas desde la academia en el marco del *Presente del Futuro del Trabajo*.

La primera parte de este libro aborda el eje de Conocimiento, sustentabilidad y gobierno de las organizaciones, en él se establece el diálogo entre la gestión del conocimiento, la cultura y estructura organizacional con la transferencia y mejoramiento de procesos científicos-tecnológicos desde la innovación social; el diseño organizacional para el caso del cambio en la matriz energética en Uruguay. El gobierno y la innovación de las organizaciones están presentes en este eje.

El impacto de las políticas neoliberales en la salud y subjetividad es la propuesta de la segunda parte, donde se analizan los efectos de la precarización y violencia laboral; las masculinidades e inseguridad desde una mirada de la antropología del trabajo y se presentan investigaciones sobre el tema.

A continuación, encontramos un capítulo sobre el análisis y la intervención en la organización a través de un estudio sobre la rotación. Posteriormente el libro aborda el panorama latinoamericano y sus cambios sobre el trabajo de la mujer.

Trabajo, subjetividades y precarización es la propuesta para el siguiente apartado. Allí, subjetividades contrastantes entre nuevos y viejos trabajadores; la psicología, subjetivación y condiciones de trabajo; la erosión de las identidades ocupacionales en contextos de flexibilización neomanagerial y sus implicancias para las subjetividades laborales y experiencias de precarización en quienes tienen y no tienen empleo, son algunos de los temas que se abordan.

En el siguiente apartado versa sobre la salud en el trabajo en la actualidad, los factores de riesgo psicosocial y la intervención para organizaciones saludables, son los protagonistas. A continuación, se analizan las dimensiones psicosociales y sus riesgos y aquí, el protagonismo lo tienen la gestión de riesgos con un modelo de evaluación de los mismos; se analiza el trabajo docente y sus riesgos asociados.

La reflexión sobre las políticas públicas y las psicologías de las organizaciones y el trabajo, sus relaciones y tareas, se encuentran nucleadas en la novena sección del libro. En la décima sección se encuentran cuatro trabajos que abordan la dinámica de la identidad profesional en el marco de transiciones.

Por último, en la undécima sección, se presentan estudios iberoamericanos en jubilación, recopilando parte de la diversidad de formas existentes de construcción de la jubilación como problema académico-profesional.

Los aportes recogidos en estas secciones reflejan las ya mencionadas características del recorrido de las ediciones del Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo. Las condiciones donde se apoya hoy el trabajo humano, las falencias en su organización y la necesidad de generar alternativas a partir de la producción de conocimiento transformador motiva nuestro intercambio con los colegas y amigos que producen estos diálogos. Anuncian, además, la necesidad de continuar esta apuesta en próximos encuentros de la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo.

Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo,  
Instituto de Psicología Social, UdeLaR



# 1- Conocimiento, Sustentabilidad y Gobierno de las Organizaciones

---

La propuesta de Simposio Internacional “Conocimiento, Sustentabilidad y Gobierno de las Organizaciones”, integra y articula trabajos realizados con diversos propósitos, realizados en diferentes contextos y con metodologías variadas. En primer término, incluye un estudio de las prácticas de gestión universitaria analizadas como un entramado de formas para cumplir sus funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social), y a la vez responder a estándares de producción y productividad que exigen los modelos de gestión académico-administrativa local y global, en una lógica del mercado de la Educación. El estudio se propone presentar las concepciones sobre prácticas de gestión universitaria con base en Colombia, pero identificadas en estudios latinoamericanos, abordajes conceptuales y metodológicos, y las tendencias en el estudio de la noción de práctica como unidad de análisis. En segundo lugar, se presenta una intervención que se propone demostrar que la innovación social se puede aplicar en el mundo de las organizaciones y el trabajo territorial, en un contexto de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación. Dicha experiencia implementada en un centro de I+D+i en Chile, ha permitido configurar un modelo integrado para la adopción y transferencia de tecnología con inclusión e integración social territorial. Ésta se basa en el compartir conocimiento dependiendo de un contexto propicio y espacios comunes donde se fomenta el establecimiento de relaciones. En tercer término, se incluye un trabajo que aborda la modificación de la matriz energética en Uruguay, en base a la noción de “bricoleur”. Este estudio

analítico sitúa este proceso como una construcción de amplios consensos en el conjunto de la comunidad y sustentado en una política pública de diseño estratégico. Por ello, establece que estos procesos de re diseño deben considerar las perspectivas de distintos actores, de modo de comprometer capacidades, recursos y respaldos sociales. Por último, se presenta un trabajo que aborda, en base a casos de organizaciones de Uruguay, la relevancia que las estructuras y culturas organizacionales tienen en la creación de nuevo conocimiento, su diseminación y conversión. Las conclusiones que se presentan destacan los aspectos más relevantes del tipo de estructura organizativa y de valores y prácticas culturales que favorecen el intercambio de conocimiento. Los trabajos integrados en el Simposio apelan diversas propuestas metodológicas, que incluyen procesos analíticos y genealógicos, intervenciones en base a modelos de innovación social y estudios de caso. Asimismo, los trabajos se desarrollan en base a experiencias en organizaciones diversas que incluye, unidades universitarias de producción y transmisión de conocimiento, empresas de producción públicas y privadas y centros de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación. En consecuencia, este Simposio que integra esta variedad de trabajos se propone situar y debatir sobre la relevancia que el conocimiento tiene en la gestión, sustentabilidad e innovación en las Organizaciones.

Tommy Wittke

# Gestión del Conocimiento: Cultura y Estructura Organizacional

Tommy Wittke<sup>1</sup>

---

## Resumen

En base a dos proyectos de investigación llevados a cabo en el marco de la actividad del Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo del Instituto de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República, uno de éstos, en el Centro Interdisciplinario para el Manejo Costero Integrado del Cono Sur (C-MCISur) de la Universidad de la República (2009-2012)<sup>2</sup> y el otro en la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP) (2014-2015) -éste último implementado en conjunto con las Facultades de Información y Comunicación, Ciencias Sociales y Bellas Artes-<sup>3</sup>, se presentan reflexiones y conclusiones sobre el papel que la Cultura y la Estructura Organizacional tienen

---

1- Lic. en Psicología, Universidad de la República Oriental del Uruguay. Maestrando en Estudios Organizacionales, Universidad Católica del Uruguay. Profesor Agregado Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de la República Oriental del Uruguay. [tommyw@psico.edu.uy](mailto:tommyw@psico.edu.uy)

2- El Equipo del Proyecto “Análisis, Diseño y Fortalecimiento de la Estructura Organizativa Manejo Costero Integrado del Cono Sur (MCISur)”, estuvo integrado por los Docentes de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República, Ayud. Pablo Melogno, Ayud. Alejandro Vázquez y Ayud. Jorge González, en la primera etapa (Setiembre de 2009 a Diciembre de 2010). En la segunda etapa (Junio de 2011 a Mayo de 2012) el equipo se integró por el Prof. Joaquín Marqués, de la Facultad de Psicología y la Prof. Elena Castelar y Asist. Adriana Briano, Docentes del Curso de Psicología Laboral de la Carrera de Relaciones Laborales de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República. El Proyecto fue coordinado en ambas etapas por el Prof. Tommy Wittke.

3- El Equipo del Proyecto “La Cultura Organizacional como factor clave en la Gestión del Conocimiento: estudio exploratorio en ANCAP”, estuvo integrado por los Docentes de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República, Asist. Noelia Correa y Asist Daniel Fagundez, por los Docentes del Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes de la Universidad de la República, Sandra Marroig, Prof. Fernando Miranda, Ayud. Jimena Zunin y Br. Tania Pérez, por el Docente de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, Prof. Daniel Ottado y por la Docente de la Facultad de

en la creación de nuevo conocimiento, su disseminación y conversión en las organizaciones. Para ello, se recurre a diversos enfoques conceptuales (Burns y Stalker, 1961, Lawrence y Lorsch, 1967, Mintzberg, 1991, Nonaka y Takeuchi, 1999, Cameron y Quinn, 1999, De Long y Liam, 2000, entre otros), que han abordado el estudio y definición de las características, tanto de las estructuras organizativas, como de las culturas organizacionales que favorecen la producción y gestión del conocimiento. La metodología empleada en ambos proyectos consistió en estudios de casos, ya que se trató de investigaciones con propósitos de consultoría. Las conclusiones que se presentan destacan los aspectos más relevantes del tipo de estructura organizativa y de valores y prácticas culturales que favorecen el intercambio de conocimiento, aunque, por motivos de reserva y confidencialidad de la información relevada, no se presentan datos específicos de ambas Organizaciones.

**Palabras clave:** Gestión Conocimiento, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional

## Introducción

La noción de conocimiento refiere a la información acumulada como articulación de datos, que puede codificarse, transmitirse y utilizarse de diversos modos. Para que esta información se convierta en conocimiento, se requiere que sea significativa para un sujeto cognoscente.

Desde diversos enfoques y con distintos propósitos, variados autores (Drucker, 1954; Kaplan y Norton, 1997; Senge, 1990; Nonaka, 2000; entre otros) han señalado que, en la economía actual, centrada en la gestión de activos intangibles, el conocimiento ha adquirido un rol de importancia para las organizaciones.

Según lo señalan De Long y Liam (2000), “durante los últimos años, se ha incrementado el número de directivos, consultores y teóricos de la administración de empresas que coinciden en decir que el conocimiento constituye hoy en día la fuente principal de la ventaja competitiva de una empresa”. Vale decir, de manera más general, que el conocimiento se ha convertido en el activo intangible principal

---

Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Asist. Soledad Nión. El Proyecto fue coordinado por el Prof. Tommy Wittke.



para el desarrollo, sustentabilidad y consolidación de las organizaciones, por lo que la gestión de éste constituye una actividad clave en la actualidad.

En este sentido, según la CIDEDEC (2001), “la estructura, la estrategia, la tecnología y la cultura se identifican como los factores clave que afectan e inciden en la gestión del conocimiento. Cada factor resulta imprescindible y las bases del conocimiento organizacional precisan de su correcta integración y equilibrio.”

Como consecuencia, en este artículo se plantean reflexiones sobre la Estructura y la Cultura Organizacional en función de la Gestión del Conocimiento y sus implicancias, con base en dos proyectos de investigación con propósitos de consultoría llevados a cabo en el marco de la actividad del Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo del Instituto de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República.

## **Estructura y Cultura Organizacional**

Los estudios de la relación entre Estructura Organizacional y Conocimiento se han centrado en determinar qué formas de división y coordinación de tareas favorece la creación y gestión del conocimiento, en función de los cometidos de la organización.

Arias y Aristizábal (2008) señalan que Burns y Stalker (1961) clasificaron las estructuras organizacionales mediante una tipología bipolar en mecánicas y orgánicas.

La división funcional, el control administrativo centralizado, las jerarquías y los procesos formalizados caracterizan las estructuras llamadas mecánicas. Este tipo de estructuras no favorece la creación de conocimiento ya que maneja con suspicacia su administración y restringe la posibilidad de compartir y comunicar, aunque puede favorecer la utilización del conocimiento ya acumulado en la organización.

A diferencia, las estructuras orgánicas, se caracterizan por su composición divisional con equipos transversales, mayor informalidad y flexibilidad, descentralización del poder con participación en la gestión, comunicación bidireccional y una cultura basada en la franqueza y la confianza.

En resumen, la estructura orgánica, tiende a facilitar y promover la creación de conocimiento, mientras que, de manera general, la estructura mecánica tiende a obstaculizarla.

Por ello, Nonaka y Takeuchi (1999) ponen foco en la que llaman estructura de fuerza estratégica, que es el principio utilizado por la armada y los infantes de marina

para organizar fuerzas enfocados en objetivos específicos, al tiempo que se mantiene una organización administrativa separada para el entrenamiento y el mantenimiento de las fuerzas.

Las estructuras de fuerza estratégica se caracterizan por ser organizaciones de corte más aplanado y dinámicas, lo que lleva a Mejía (2007) a señalar que “es una estructura organizacional diseñada para señalar las debilidades de la burocracia. Se caracteriza por ser flexible, adaptable, dinámica y participativa. Funciona a partir de la creación de un equipo o grupo que reúne a representantes de varias unidades para tratar un tema temporal. Las personas que integran estos equipos trabajan con un límite de tiempo dado y centran su energía y sus esfuerzos en una meta específica.”

En consecuencia, Nonaka y Takeuchi (1995), proponen la organización hipertexto como la estructura privilegiada para hacer frente a las limitaciones y potenciar las posibilidades de creación de conocimiento que pueden significar las estructuras organizacionales. La organización hipertexto supone la síntesis entre una estructura burocrática y equipos de proyecto. Es decir, combina una estructura formal de carácter más mecánico y una jerárquica autoorganizable de carácter orgánico, que funciona en línea con la formal.

Como la describen Nonaka y Takeuchi (1995), la organización hipertexto está formada por tres capas o estratos interconectados.

El primero, que llaman el sistema de negocio, es carácter burocrático y tiene la forma de la pirámide jerárquica para la realización de operaciones normales y rutinarias.

En segundo lugar, el estrato de equipo de proyecto. En esta capa, diversos equipos de proyecto crean conocimiento y desarrollan nuevos productos.

El tercer estrato, es la base de conocimiento, que se define como el conjunto de intangibles formado por las creencias y objetivos comunes, donde se recategoriza y recontextualiza el conocimiento generado en los otros dos estratos.

Cada estrato genera y acumula conocimiento de manera diferente y sus contenidos se combinan a través de las capas a lo largo del tiempo de manera más flexible.

**Figura 1: La Organización Hipertexto**



Fuente: Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995).

Complementariamente, los estudios de la relación entre Cultura Organizacional y Conocimiento se han centrado en analizar valores, creencias, normas y prácticas que favorecen la creación y gestión del conocimiento.

Schein (1988) ha definido a la Cultura Organizacional como “un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

En un sentido coincidente, O’Dell (1998) define la cultura como la combinación de historias compartidas, expectativas, normas no escritas y costumbres sociales que afectan a la conducta y comportamientos de los miembros de una organización. Es la serie de creencias subyacentes, que, aunque no se encuentran explícitamente articuladas, siempre están presentes en las percepciones, las acciones y las interrelaciones.

Para estos autores la cultura comprende valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Dicho de otra manera, es una forma común de pensar, lo que produce una forma de

acción común en lugar de trabajo. Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos.

En consecuencia, el proceso de transmisión cultural, aunque pueda estar formalizado en algunos procedimientos, ocurre fundamentalmente por medio de la socialización, es decir, a través de compartir conocimiento por interacción. En concordancia, el aprendizaje e internalización de valores y presunciones básicas que componen la Cultura Organizacional se produce primordialmente mediante la transmisión e incorporación de conocimiento tácito. Como señalan Davenport y Prusak (2001), este conocimiento tácito es desarrollado y asimilado por las personas durante largo tiempo y es prácticamente imposible de ser reproducido en una base de datos o un documento. Se incorpora mediante un aprendizaje acumulado y arraigado, y se vuelve difícil de separar de la forma de actuar de la persona.

En este marco, dentro de los cuatros factores clave que afectan e inciden en la gestión del conocimiento -la estructura, la estrategia, la tecnología y la cultura-, según la CIDEC (2001), "...se viene evidenciando que la cultura se erige como el factor crítico y el más decisivo" en la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Por ello, De Long y Liam (2000) señalan que "...muchas compañías han puesto en marcha programas substanciales con objeto de gestionar mejor su conocimiento; así, cada vez es más frecuente encontrar, dentro de los planes de organización, cargos de Director General de conocimiento y de Director de Conocimiento. No cabe duda de que la gestión del conocimiento se ha convertido en una cuestión primordial para las empresas. Sin embargo, las medidas orientadas a la gestión del conocimiento que toman muchas empresas no han logrado los objetivos perseguidos. Por este motivo, entre los directivos, se puede extender la sensación de desencanto ante la imposibilidad práctica de aumentar el conocimiento de la organización".

Según De Long y Liam (2000), "para llevar a cabo este cometido se precisa de la contribución de las personas y, en última instancia, de la cultura de la organización. Si no existe una cultura del conocimiento, los procesos destinados a su generación, codificación, transmisión y reutilización pueden resultar absolutamente estériles. En el mismo sentido, la instrumentación de dichos procesos, mediante la creación de equipos, programas de mentoring y de buenas prácticas, mapas de conocimiento, etc., no llegarán a calar en la organización ni resultar efectivos. Por tanto, aparece en

primer plano la necesidad de una cultura organizacional que asimile los fundamentos que sustentan este tipo de procesos”.

Estas conclusiones sobre el rol decisivo que la Cultura Organizacional tiene en la Gestión del Conocimiento son coincidentes y complementarias con los señalamientos de Arias y Aristizábal (2008), quienes sostienen que para Nonaka y Takeuchi (1995) “la organización hipertexto está diseñada para otorgarle a las personas los grados de autonomía y libertad que fueren necesarios para la obtención de los intangibles de compromiso, confianza, cooperación, desmantelamiento de las barreras individuales y organizacionales, fomento de relaciones sólidas y de colaboración eficaz, equilibrio entre flexibilidad y control corporativo que, a su vez, facilitarán la interacción sin sacrificar la eficacia operativa, la sostenibilidad y rentabilidad. Además, en la medida en la que la organización desarrolle la habilidad para que sus miembros se desplacen entre los tres estratos al ritmo de los requerimientos internos y externos, podrá potenciar su capacidad de crear conocimiento.”

De hecho, el tercer estrato de la organización hipertexto sugerida por Nonaka y Takeuchi (1995), es la base de conocimiento. Esta base de conocimientos integrada por el conjunto de intangibles de creencias y objetivos comunes, constituyen un componente central de la cultura organizacional.

### **Aspectos Metodológicos**

La metodología empleada en ambos proyectos puede enmarcarse en una modalidad de estudio de caso, ya que se trató de investigaciones con propósitos de consultoría para fines específicos en cada una de ellas.

En este sentido, en ambas se utilizó un enfoque principalmente cualitativo de investigación, el cual se centró en la percepción de la realidad como una construcción colectiva de los integrantes, y es bajo esa premisa que se seleccionaron herramientas para abordar los temas y los objetivos planteados. El abordaje cualitativo de la realidad parte del supuesto de que es necesario conocer la perspectiva de los propios actores para advertir las situaciones / fenómenos investigados, comprendiendo su experiencia y tomándolos como sujetos portadores y productores de significado (Taylor & Bogdan, 1987), de reflexividad y racionalización de su acción.

No obstante, este enfoque común, en una de las organizaciones se utilizaron técnicas de trabajo colectivo participativo en modalidades de talleres de discusión

que combinaban módulos de capacitación, así como instancias de análisis, discusión, intercambio y toma de decisiones. Conjuntamente se utilizaron entrevistas individuales semidirigidas o semiestructuradas, técnicas psicolaborales de aplicación individual y análisis documental.

En la otra organización se utilizaron técnicas de relevamiento de actitudes y percepción individual, así como entrevistas individuales semidirigidas o semiestructuradas, historias de vida con incorporación de la imagen y análisis documental.

En ambas organizaciones, la estrategia de investigación elegida permitió realizar un análisis multinivel, en un caso de los factores culturales y en el otro, de los factores estructurales, que inciden en el compartir conocimiento.

## **Análisis y Discusión**

Con base en el análisis de los dos casos citados en cuanto a la relación entre Estructura Organizacional y Gestión del Conocimiento, resulta relevante observar el grado de diversificación y/o divisionalidad de las actividades desarrolladas, así como el volumen de integrantes y su dispersión geográfica.

En este sentido, los planteos de Nonaka (1998) sugieren que el modelo de gestión para la creación del conocimiento implantado en la organización favorece o limita la generación de conocimiento. Para este autor los modelos predominantes en las organizaciones, vale decir, el modelo top-down (de arriba hacia abajo) y el modelo bottom-up (de abajo hacia arriba), limitan la creación de conocimiento.

El modelo top-down es, básicamente, el típico modelo jerárquico, relativo a una estructura de tipo piramidal jerárquica. En este modelo, “la creación de conocimiento es sinónimo de procesamiento de información y donde los flujos de información se mueven en un sentido vertical...una información simple y seleccionada asciende por los distintos niveles de la pirámide organizacional hasta alcanzar el nivel directivo. La dirección empleará esta información para elaborar planes y órdenes que, de nuevo, descendan a través de los distintos eslabones jerárquicos. Es un modelo basado en la división del trabajo, donde la dirección es la máxima responsable en la creación de conceptos y donde la base operativa sería exclusivamente la encargada de implementarlos” (Nonaka,1998). En este modelo, aunque se restringe la posibilidad de compartir y comunicar, como ya se señaló, puede favorecer la utilización del cono-

cimiento ya acumulado en la organización, sobre todo si este tiene un componente tácito importante.

“El modelo bottom-up, por el contrario, está muy basado en la autonomía. Es un modelo que trabaja bajo una estructura organizativa horizontal a través de la cual fluye la información. En este modelo el conocimiento, en lugar de ser creado y controlado por la dirección, es creado y ampliamente controlado por la base operativa. Asimismo, pocas órdenes son enviadas desde la dirección la cual mayormente asumiría un papel de impulsor de la creatividad en los trabajadores de producción. El conocimiento es creado por estos trabajadores de la base operativa quienes desarrollan sus tareas de una forma aislada e individual. La clave de este modelo de gestión radica en la autonomía, pero no en la interacción” (Nonaka,1998).

Según Nonaka (1998), ambos modelos privilegian aspectos diferentes por lo cual resultan parciales para crear conocimiento. En consecuencia, propone el modelo Middle-Up-Down. Éste se basa en la integración de los procesos ascendentes y descendentes, en la estructura organizacional, poniendo énfasis en los mandos intermedios quienes actúan como jefes de equipo, permitiendo integrar e involucrar a la dirección y a la base operativa. Es decir, actúan como eslabón estratégico entre ambos niveles de la organización.

El modelo de gestión Middle-Up-Down propuesto por Nonaka (1998), supone que la creación del conocimiento se desarrolla en un proceso de integración medio-arriba-abajo y supone, conjuntamente, características estructurales que propicien el proceso.

Como se señaló, Nonaka y Takeuchi (1995), proponen lo que llaman organización hipertexto como la estructura privilegiada para posibilitar el proceso de integración medio-arriba-abajo que favorece la creación de conocimiento.

No obstante, Mejía (2007) considera la estructura tipo matriz como un punto medio que combina una estructura de autoridad dual, en la que la responsabilidad por las decisiones tomadas se asigna en conjunto y por igual a dos gerentes, unidades o individuos.

Thompson y Strickland (1994) señalan las ventajas estratégicas de este tipo de estructuras tipo matriz. Por una parte, dan atención formal a todas las dimensiones de prioridad de la estrategia, creando control y equilibrio entre los puntos de vista en competencia. También favorece la obtención de ajustes estratégicos en compañías

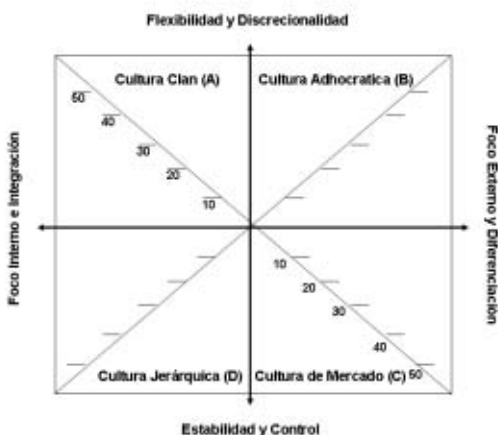
diversificadas. Conjuntamente, promueve la toma de decisiones sobre la base de la mejor solución para toda la organización, alentando la cooperación, el desarrollo de consenso, la solución de conflictos y la coordinación de actividades relacionadas.

En síntesis, las estructuras que promueven gestión Middle-Up-Down (Nonaka, 1998), favorecerán el intercambio y la cooperación como base para la creación de conocimiento, aún en el caso en que sólo abarquen un segmento o división de la Organización.

En segundo término, con base en el análisis de los dos casos citados en cuanto a la relación entre Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento, resulta relevante observar cómo el perfil cultural predominante, propicia contextos de interacción que favorecen u obstaculizan el modelo de flujo de circulación del conocimiento, de acuerdo con el rubro de actividad desarrollado, el tamaño y dimensión de la Organización, así como su distribución geográfica y los medios de comunicación e información utilizados.

Cameron y Quinn (1999), clasifican las culturas organizacionales en cuatro perfiles. Estos diferentes perfiles, se basan en la utilización de dos ejes de coordenadas. Un eje que va desde un Foco Interno e Integración, hasta otro Foco Externo y Diferenciación. Y otro eje que va desde Flexibilidad y Discrecionalidad, hasta Estabilidad y Control.

**Figura 3: Perfiles Cultura Organizacional**



Fuente: Cameron y Quinn (1999)



En consecuencia, estos autores (Cameron y Quinn, 1999) clasifican las Culturas de las organizaciones en cuatro perfiles:

“A. La Cultura de Clan: La caracterizan por ser un lugar muy amistoso para trabajar, donde las personas comparten asuntos personales. Los líderes o niveles directivos de la Organización son considerados como mentores y pueden, incluso ser vistos como figuras parentales. La Organización se mantiene integrada a través de la lealtad o de la tradición. El compromiso es alto. La Organización enfatiza en el largo plazo, el beneficio del desarrollo de los recursos humanos, vinculándolo de forma importante, a la cohesión y la moral. El éxito es definido en términos de sensibilidad a los clientes y preocupación por las personas. La Organización le da un lugar valorizado al trabajo en equipo, la participación y el consenso.

B. La Cultura Adhocrática: Este tipo de Cultura se caracteriza por ser un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar. Las personas asumen riesgos. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgos. La característica organizacional que aglutina a los miembros es el compromiso con la experimentación y con la innovación. El énfasis está puesto en que el liderazgo traspase los límites. El énfasis organizacional, en el largo plazo, en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa el logro de la originalidad y de nuevos productos o servicios. Ser líder en un producto o servicio es importante. La Organización alienta la iniciativa individual y la libertad.

C. La Cultura de Mercado: Se caracteriza por ser una Organización orientada a resultados. La mayor preocupación es que el trabajo se haga. Las personas son competitivas y orientadas a objetivos. Los líderes son duros conductores, productivos y competitivos. Ellos son rudos y exigentes. La característica organizacional que aglutina a los miembros es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son las preocupaciones corrientes. La perspectiva de largo plazo está puesta en las actividades competitivas y el logro de metas y objetivos medibles. El éxito es definido en términos de penetración y porción de mercado. Ser competitivos en precio y líderes de mercado es lo importante. El estilo organizacional es de alta competitividad.

D. La Cultura Jerárquica: Este tipo de Cultura se caracteriza por lugares muy formalizados y estructurados para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores orientados a la eficiencia. Mantener una organización de aceitado funcionamiento,

es lo más crítico. El éxito es definido en términos de una entrega confiable, fluida agenda y bajo costo. El gerenciamiento de los empleados se preocupa de la seguridad y la predictibilidad del empleo” (Cameron y Quinn, 1999).

En este sentido, una organización con foco en su mantenimiento interno con flexibilidad, preocupada por la gente y sensible a los clientes, es una Cultura de Clan. Una organización con foco en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad es una Cultura Adhocrática. Una organización con foco en el posicionamiento externo con necesidad de estabilidad y control es una Cultura de Mercado. Una organización con foco en su mantenimiento interno con necesidad de estabilidad y control es una Cultura Jerárquica.

Nonaka (1998) señala que el proceso de creación de conocimiento se produce cuando acontece la conversión del conocimiento según el modelo de tipo de conversión y de conocimiento a gestionar.

**Figura 2: Tipo de conversión y de conocimiento a gestionar**



Fuente: Nonaka (1998).

La conversión del conocimiento comprende, de acuerdo a este modelo, cuatro sub - procesos. Cada modo de conversión del conocimiento desemboca en un nuevo

conocimiento. Por ejemplo, si el conocimiento tácito producido en la socialización no es convertido en explícito a través de la exteriorización, difícilmente el nuevo conocimiento podrá desembocar en algún tipo de innovación. Del mismo modo, si el conocimiento explícito generado en la combinación no puede ser interiorizado por los miembros de la organización, una buena parte del nuevo conocimiento se habrá perdido.

En consecuencia, en los casos en cuestión, puede observarse como los diferentes perfiles culturales promueven instancias que favorecen distintos tipos de conversión del conocimiento.

En un caso, cuando prevalece un perfil cultural de tipo Jerárquico, mayormente las conversiones conocimiento son del tipo tácito-a tácito (socialización por interacción), de tácito-a explícito (o por exteriorización por diálogo) y secundariamente, de explícito-a tácito (interiorización por experiencia).

En el otro caso, cuando prevalece un perfil cultural de tipo Adhocrática y secundariamente de tipo Clan, se privilegia la conversión de explícito-a explícito (asociación por recombinación), de tácito-a explícito (o por exteriorización por diálogo), de explícito-a tácito (interiorización por experiencia) y, secundariamente, de tácito-a tácito (socialización por interacción).

## **Reflexiones y Conclusiones**

Con base en los dos casos referidos en el presente trabajo, puede concluirse que las estructuras organizacionales que favorecen la creación del conocimiento son aquellas en las que es posible que se desarrolle un proceso de integración medio-arriba-abajo. Sin embargo, en aquellas en que se desarrolla un proceso de integración arriba-abajo, puede favorecer la utilización del conocimiento ya acumulado en la organización, sobre todo si éste tiene un componente tácito importante.

En consecuencia, la estructura más adecuada para la gestión del conocimiento debiera adecuarse en función del rubro de actividad de la organización, el tipo de conocimiento que privilegia, la dimensión de la organización, su divisionalidad y dispersión geográfica.

En cuanto a la cultura organizacional, aquellas que favorecen los procesos de gestión del conocimiento se basan principalmente en la creencia del compartir. Por tanto, una cultura del conocimiento es aquella que genera pautas de comportamiento,

así como oportunidades de relacionamiento de los sujetos, proclives a crear y compartir conocimiento. No obstante, de acuerdo con el perfil cultural predominante, se privilegiarán los tipos de conocimientos y de conversión de éste utilizados.

Aunque en los diferentes perfiles culturales pueden observarse los cuatro tipos de conversión de conocimiento, éstos se ordenan con una importancia, relevancia y frecuencia diferente.

En síntesis, aunque estructura y cultura organizacional son diferenciables y pueden ser tratadas de forma diversa, a los efectos de analizar e implementar procesos de gestión del conocimiento mantienen una integración clave e indisoluble.

## **Bibliografía**

Arias, J. y Aristizábal, C. (2008). Influencia de la Estructura Organizacional en la Creación de Conocimiento. Estudio del Caso EPM Medellín. Semestre Económico – Universidad de Medellín. Volumen 11, N° 22, Julio - Diciembre de 2008, pp. 161-184.

Arocena, J. (2010). Las Organizaciones Humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Montevideo: Grupo Magro.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. San Francisco, Jossey Bass.

CIDEC Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (2001). Cuadernos de Trabajo. Formación, Empleo y Cualificaciones. Construyendo la Cultura del Conocimiento en las Personas y en las Organizaciones, N° 34. San Sebastián, Michelena Artes Gráficas.

De Long, D. y Liam, F. (2000). Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento. Academy of Management Executive, Vol. 14, N° 4.

Drucker, P. (1995). La Gerencia de Empresas. Buenos Aires: Sudamericana.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

Mejía, A. (2007). Estructura organizativa de los grupos de investigación de la Universidad de Antioquia como fuente de creación de conocimiento. Revista Interamericana de Bibliotecología, Jul.- Dic. 2007, vol. 30, N° 2, pp. 89-102.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company, NY: Oxford University Press.

- Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- O'dell, C. y Grayson, C.J. (1998) "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, 40 (3), pp. 154 -174.
- Orozco, L., Chavarro, D. y Rivera, H. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Universidad Empresa*, Bogotá (Colombia), Volumen 6, N° 13, Julio-Diciembre de 2007, pp. 37-58.
- Rodríguez, A., Araujo, A. y Urrutia, J. (2001). La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad: un caso y un proyecto. *Cuadernos de Gestión* Vol. 1. N° 1, Febrero de 2001, pp. 14-30.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.



# Transferencias y mejoramientos de procesos científico-tecnológicos, desde la innovación social hacia el desarrollo del sistema territorial. Experiencia en un Centro de I+D+i en Antofagasta – Chile

Dr. Marcelo Montenegro Concha<sup>1</sup>, Mg. Osvaldo Collao Barreda<sup>2</sup>

## Resumen

La intervención investigativa buscó expresiones representativas de la comprensión de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación (I+D+i), como emergencias de la episteme integradora por medio de proyectos contextuales territoriales en un Centros de I+D+i en Chile.

Se trabajó metodológicamente con la investigación cualitativa indagatoria compleja, observando *in situ* la temática en particular, desde la relación compleja ciencia-sociedad; más específicamente, en la aplicación de la innovación social en el mundo de las organizaciones y el trabajo territorial.

Los resultados han surgido para generar impactos en el sistema socio-territorial, en términos económicos, productivos, ambientales y formativos desde la innovación social.

**Palabras clave:** Innovación Social. Investigación Científica. Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+i). Complejidad.

---

1- Ingeniero Civil Industrial Químico. Dr. en Ingeniería de Procesos de Minerales. Filiación: Centro Científico Tecnológico para la Minería (Cicitem).

2- Ingeniero Civil Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial. PhD © en Pensamiento Complejo. Filiación: Centro Científico Tecnológico para la Minería (Cicitem).

## Introducción

Objetivo de la Intervención: Mostrar que la innovación social se puede aplicar en el mundo de la organizaciones y el trabajo territorial, en un contexto de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i).

Se ha utilizado una hipótesis de trabajo que es sintética, factualmente significativa, prospectiva y constructiva; no sólo como forma lógica o apoyo empírico (ambas cosas a la vez), para generar acercamientos al núcleo del cuerpo del conocimiento científico-tecnológico. Depende así tanto de la teoría científica como de los hechos, relacionando teoría y práctica. En tanto, la hipótesis de trabajo de la investigación se explicita de la siguiente manera: “Si las interacciones contextuales complejas de la innovación social se aplican en las organizaciones y el trabajo territorial, entonces son expresiones representativas de la comprensión de la I+D+i”.

## Contexto

Para contextualizar la intervención organizacional y del trabajo, en términos de su justificación e importancia, se identifica recursivamente su aplicación desde el centro científico-tecnológico territorial localizado en la región de Antofagasta – Chile, la Línea y Sublínea de investigación y los proyectos ejecutados en la intervención.

Línea Minería del Centro Científico Tecnológico para la Minería (Cicitem). El objetivo estratégico de la Línea es generar conocimiento científico-tecnológico en la mejora de procesos mineros, valorización de pasivos ambientales e impacto de la minería en el medioambiente para transferirlos como aporte al desarrollo de la región de Antofagasta.

Sublínea de Tecnología de Procesos. Por medio de la intervención integrada en el territorio, en relación a proyectos generados y ejecutados, se ha pretendido el desarrollo de plantas de pilotaje, con la finalidad de que éstas puedan entregar información clara y pertinente, especialmente en temas de factor de escala. Lo que es sumamente relevante para la generación e impacto en la pequeña y mediana minería territorial, debido a que se pueden hacer réplicas de la intervención en otras zonas de la Región, tanto para la cementación de cobre, integración de energías renovables y plantas móviles, como proyectos ejecutados.

Desde el contexto de la complejidad, en el marco de un trabajo conjunto donde existen diálogos de conocimientos y de saberes en los sistemas socio-técnicos abiertos,



es fundamental la implementación de procesos sociales colaborativos entre comunidad territorial, Estado, centro de investigación y pequeñas empresas, en relación a los segmentos objetivos de los proyectos ejecutados por el centro científico-tecnológico.

### **Aspectos metodológicos**

Los aspectos metodológicos utilizados en la intervención se apoyan en la concepción moriniana, citada por Morin, Roger y Motta (2002):

“El método es un discurso, un ensayo prolongado de un camino que se piensa. Es un viaje, un desafío, una travesía, una estrategia que se ensaya para llegar a un final pensado, imaginado y al mismo tiempo insólito, imprevisto y errante. No es el discurrir de un pensamiento seguro de sí mismo, es una búsqueda que se inventa y se reconstruye continuamente” (p. 15).

Con lo anterior, la intervención como innovación social, releva a los actores y al conocimiento para el desarrollo territorial organizacional y del trabajo, en términos de transferencia tecnológica a los segmentos objetivo (actores), considerando los impactos que ella produce.

Con un sentido constructivista, citando a Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001): “El conocimiento está estrechamente vinculado con las emociones, aspiraciones, esperanzas e intenciones humanas. (...) Humberto Maturana y Francisco Varela (1987), biólogos chilenos, han señalado que la cognición es un acto creativo de generación de mundo” (p. 50). Dicha generación de mundo como acto creativo se puede describir metafóricamente, en el marco de la innovación social por medio de la metáfora del “árbol frutal”. Siendo el árbol mismo la innovación social, que surge en un contexto específico llamado tierra (ethos cultural territorial). El conocimiento es el tronco que se alimenta desde las raíces de lo social. Las ramas son los fundamentos y sus aplicaciones, cuyas formalizaciones de diálogos de saberes conforman las ciencias. Los procesos y efectos técnicos entre los distintos actores generan las tecnologías o frutos tecnológicos. Por consiguiente, si el árbol aún no ha dado todos los frutos esperados, no quiere decir que el árbol no exista (la innovación social), es sólo que aún no ha llegado al punto y al momento de crecimiento y desarrollo adecuado. Los planos recursivos teórico-prácticos que fluyen por el árbol desde las raíces a los frutos son los procesos complejos de innovación que entretejen organizacionalmente I+D+i

en el centro tecnológico territorial, más particularmente a través de los proyectos de intervención de la Línea Minería de Cicitem.

Segmentos objetivo (actores) de la intervención:

a. Pequeña y mediana minería: Creación de un polo tecnológico y económico a partir de la intervención, con un gran potencial, debido a las excelentes condiciones territoriales que posee el sector de Caleta el Cobre (Mina Francisca), como las cantidades de minerales en terreno por sobre 5 millones de toneladas a 30 kms. a la redonda, pudiendo adoptar y transferir nuevas formas de hacer ciencia y tecnología desde el territorio y en forma práctica, integrando pequeños mineros de la zona para activar su trabajo con una Planta de procesamiento de minerales; incluyendo productos de mayor calidad y mejoras en el diseño de equipos, lo que aspira a una tecnologización virtuosa de la pequeña minería.

De esta forma una vez probada la intervención, insertarlos en otros puntos de la Región como pueden ser las comunas de Tocopilla, Sierra Gorda, Calama y Taltal. Con esto se logra una mayor especialización de los trabajadores que operan en este segmento, junto con la valorización de los pequeños productores mineros.

b. Liceos industriales: Se ha vinculado al Liceo Industrial de Antofagasta A-16 Eulogio Gordo Moneo, interrelacionando el conocimiento teórico en la oficina técnica y el práctico en Mina Francisca. Se distingue a este Liceo de una matrícula de 1.200 alumnos, por las condiciones precarias de inserción laboral territorial en la región de Antofagasta. En este contexto es de suma importancia, insertar nuevos profesionales de nivel técnico en la pequeña minería y desarrollar la creatividad de los alumnos, con la finalidad de incentivar la creación de nuevas organizaciones tecnológicas que puedan incubarse a través del centro.

c. Universidades: A través de las universidades regionales se pretende alimentar de conocimiento generado por la investigación fundamental, considerando las problemáticas que se tienen a nivel de las plantas piloto, para desarrollar conocimientos y mejorar las adopciones y las transferencias tecnológicas, extrapolándolos a otras zonas de la región de Antofagasta. El otro punto importante o clave, es el desarrollo de las competencias en el conocimiento práctico de los alumnos egresados que quieran desarrollar sus prácticas, memorias y tesis aplicadas en el territorio (*in situ*).

d. Centros tecnológicos: A través de los proyectos de intervención, se crean redes de colaboración con centros especializados en materias de procesamiento de

minerales, en energías no convencionales y en nuevas tecnológicas. Siendo estas interrelaciones en el territorio las que permiten obtener soluciones prácticas y a través de éstos visualizar otros tipos de proyectos que hagan que la intervención sea compleja (entretejido conjunto). Con la finalidad de ir adoptando tanto conocimiento, transferencia tecnológica y productos más elaborados en el modelo de prueba, para realizar nuevos empaquetamientos en otras zonas de la Región, según las condiciones territoriales que cada sector posea. En este contexto, se proyecta generar externalidades positivas, tanto en el desarrollo económico, productivo y de sustentabilidad ambiental y social en la región de Antofagasta.

## **Desarrollo y resultados**

### ***Conceptos centrales para la organización y el trabajo***

En el contexto de la intervención, la innovación social se refiere a la co-construcción y entretejido conjunto de nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación y/o en beneficio de la comunidad territorial, con el objeto de generar actores de su propio desarrollo, fortaleciendo así el sentimiento identitario. Para la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación (I+D+i), las tecnologías son construcciones sociales tanto como las sociedades son construcciones tecnológicas; siendo las tecnologías sociales las componentes claves de las estrategias de inclusión social, como diseño, desarrollo, implementación y gestión tecnológica para resolver problemáticas económicas, ambientales, productivas y formativas. En este camino, la innovación social no es producida exclusivamente por expertos o científicos, sino que incluye conocimientos prácticos derivados de la experiencia compartida. Es así que, Cahill (2010) la define como, “(...) una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los flujos de autoridad o las creencias de cualquier sistema social (por ejemplo, individuos, organizaciones, barrios, comunidades, sociedades enteras)” (como es citado en Henández-Ascencio, Tirado-Valencia y Ariza-Montes, 2016, p.177).

Dada la concepción de entretejido conjunto con la que se presenta a la intervención, particularmente a la innovación social, se cita a Rodríguez y Aguirre (2011):

“La relación entre complejidad y organización puede plantearse desde dos perspectivas distintas. Desde la perspectiva del pensamiento complejo, Edgar Morin propone com-

prender la complejidad en términos de organizaciones. Se trata de pasar de una noción de objeto esencial/sustancial a una noción de objeto relacional, es decir, de totalidades organizadas compuestas por elementos heterogéneos en interacción. La idea de organización remite así la idea de una totalidad relativa, no cerrada, sino abierta, histórica y contextualizada. Morin destaca que la organización es algo común al mundo tetralógico, (...) orden/desorden/interacciones(encuentros)/organización. (...) Desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad, se plantea el problema y la necesidad de determinar el nivel de complejidad de un sistema o totalidad organizada” (p. 06).

El trabajo más que un recurso es un generador de recursos y energías, lo que implica una perspectiva integral del trabajo, como fuente que va mucho más allá de un mero factor de producción, no sólo como un generador de ingresos, sino también, como un generador de efectos de calidad de vida y como catalizador de energías sociales producidos con los tiempos de vida transcurrida de los propios trabajadores. En este sentido, propicia creatividad, moviliza energías sociales, preserva la identidad de la comunidad, despliega solidaridad y utiliza la experiencia organizacional para satisfacer necesidades individuales y colectivas. A diferencia del empleo que se subordina solamente al salario y al capital como trabajo objetivado (hecho objeto), en términos cuantitativos; es sólo un recurso, no un generador de recursos integrales para el ser humano y la naturaleza, transformándose en mercancía para el consumo entre oferta y demanda.

La importancia de la intervención, en el marco de las organizaciones y el trabajo se focaliza en la adopción y transferencia de tecnología para la inclusión e integración social territorial. Adopción y transferencia de tecnología, que enfatiza el compartir conocimiento dependiendo de un contexto propicio y espacios comunes donde se fomenta el establecimiento de relaciones; contexto que puede ser físico, virtual o mental, como conocimiento dinámico y relacional basado en la acción humana, no como verdades tecnológicas absolutas que solamente se transfieren.

La minería de pequeña escala tiene la necesidad urgente de acceder a las nuevas tecnologías. Asimismo, estas pequeñas empresas podrían funcionar como plataformas de pruebas para realizar innovaciones tecnológicas y de esta forma, transformar en riquezas recursos que de otra manera permanecerían inutilizados. Por otra parte, es fundamental considerar que la minería y el medioambiente no pueden separarse y funcionar individualmente, tanto por las necesidades de introducir mejoras en los procesos mineros considerando aspectos ambientales, como las de mitigación de sus

impactos trabajadas en matrices ambientales; incluyendo el cumplimiento de las medidas regulatorias para convertir esta actividad en acciones sustentables y sostenibles con la vida en el planeta.

En consecuencia, en este trabajo de investigación se considera que la innovación social proporcionada por la Planta de Cementación de Cobre, es clave para afrontar la brecha regional respecto del avance en la investigación y desarrollo de procesos eficientes, efectivos e innovadores que den rentabilidad en un marco sostenible y sustentable. Por consiguiente, se requiere de investigación de alto nivel que provea de procesos nuevos que conduzcan a una pequeña minería más rentable con un bajo impacto ambiental, un mayor y mejor impacto socioterritorial.

### **Resultados en los focos territoriales**

Una vez realizado un análisis interno de la Línea de Minería basado en la propia historia, se han identificado brechas y oportunidades en el territorio como campo de acción del área científico-tecnológica, distinguiendo las siguientes necesidades en la comunidad territorial:

1) Adopción de conocimiento desde la pequeña minería territorial, como conocimiento fundamental y aplicado, para el mejoramiento socio-económico regional; fortaleciendo el conocimiento de las sublíneas de Minería para desarrollar y transferir tecnologías.

2) Fortalecimiento formativo en la educación media industrial, universidades regionales y operadores (emprendedores y trabajadores) de la pequeña y mediana minería.

3) Generación de tecnologías de sistemas socio-técnicos, para realizar transferencias desde la extracción del mineral hasta el producto terminado en la planta de procesos.

4) Integración con centros tecnológicos que puedan aportar el conocimiento necesario, en tópicos donde la Línea de Minería tenga debilidades. Es decir, creación sinérgica del conocimiento entre las redes de centros y transferencia tecnológica a nivel de pilotaje.

5) Integración sinérgica con universidades que genera conocimiento básico y aplicado, para contar con el fundamento y posterior desarrollo de las transferencias tecnológicas, en temas de la Línea de Minería.

Para lograr el objetivo del proyecto de intervención en el entretendido conjunto de la innovación social, se han establecido tres sitios específicos de trabajo:

1) Oficina Técnica (Liceo Industrial): Se utiliza para el desarrollo de planificación de actividades en el ámbito de la ciencia básica, desarrollo de ingeniería conceptual y de detalles para la transferencia tecnológica, de la tecnología de procesos planta y geología-minas. Proyectándose para la planificación y el uso de programas computacionales de simulación y modelamiento de minas-geología-planta. También se tiene proyectado realizar capacitaciones, emprendimientos, reuniones de coordinación con todos los *stakeholders* que formen parte del modelo territorial (Liceos industriales, Pymes mineras, universidades, gobierno y centros tecnológicos), como también el desarrollo de proyectos en conjunto con las diferentes organizaciones.

2) Laboratorio metalúrgico: Se utiliza para realizar pruebas de tipo geometalúrgicas, con la finalidad de tener mayor claridad en la ingeniería conceptual y de detalles; validando procesos y la información que sea de importancia en la simulación y modelamiento de procesos.

3) Territorio de la pequeña y mediana minería: En general es el lugar *in situ* (Sector Caleta el Cobre – Mina Francisca) como campo de prueba de pilotajes, tanto en la mina como en la planta, donde se integran en la investigación aplicada los operadores del pilotaje, ingenieros, investigadores, sociólogos, antropólogos, periodistas, educadores, alumnos practicantes y tesis de pre y postgrado, investigadores de otros centros tecnológicos nacionales e internacionales, pymes tecnológicas regionales, nacionales e internacionales, para el desarrollo de la ciencia desde el terreno y el aprendizaje desde la acción.

Impactos socio-territoriales de la innovación social para las organizaciones y el trabajo territorial: Planta de Cementación de Cobre en el contexto de la región de Antofagasta.

En términos económicos:

- Se ha logrado generar bases técnicas para contar con procesos más eficientes y efectivos, con menor nivel de incertidumbre en las tomas de decisiones; en especial, para la inversión de pequeños mineros en diferentes tipos de plantas productivas. Por consiguiente, es importante recalcar que la inversión de los pequeños mineros se realizaría con menor riesgo económico.

- Se acerca a una protección del conocimiento científico tecnológico (propiedad intelectual) para fines territoriales, éticos y de desarrollo regional, a través de patentamientos y/o secretos industriales, según la condición que lo amerite.
- Se promueve la autonomía económica y productiva de las pymes al romper los ciclos en relación a la adquisición de insumos. Más aún, al valor agregado que el proyecto aportaría a las ventas de los pequeños mineros del sector Caleta el Cobre en la región de Antofagasta.

En términos ambientales:

- Se integra el uso de energías renovables no convencionales, en específico, utilizando la energía solar en procesos hidrometalúrgicos, ya sea en la forma de conversión a energía térmica o calor como la posibilidad del uso de transformación de energía solar a electricidad.
- Introduce efectos e impactos de mejoramiento ambiental, desarrollando tecnologías verdes, amigables, sostenibles y sustentables por medio de la implementación de la innovación social.

En términos productivos:

- La Planta de Cementación de Cobre, producirá cemento de cobre de alta ley y sales de hierro, mediante la configuración de circuitos de procesos, a partir de mineral de baja ley, entre 1,0 a 1,5 % de Cu total. La capacidad de esta planta es para el procesamiento de 5.000 t de mineral y para una producción de 50 a 60 t de cemento de cobre, con una ley del 80%.
- Promueve independencia respecto de la hegemonía del tecno-conocimiento, recuperando de esta forma el control del proceso productivo.
- Recupera la identificación productiva con el territorio en tanto promueve el habitar, trabajar desde y para el territorio.

En términos formativos:

- La instalación y puesta en marcha de un laboratorio y oficina técnica en el Liceo Industrial A-16 Eulogio Gordo (Antofagasta), da la posibilidad a estudiantes de enseñanza media de participar efectivamente del Proyecto. Dotándolos de conocimiento relevante para sus carreras profesionales, favoreciendo la interac-

ción entre la ciencia aplicada, liceos técnicos y estudiantes universitarios de la región de Antofagasta.

- Generación de prácticas profesionales, memorias y tesis de grado, incorporación de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería de minas, metalurgia y procesamiento de minerales y técnicos en las áreas de electricidad, obras civiles, geomensura y mecánica, como también la incorporación de personal en administración.
- Fortalece el “saber hacer” territorial desde el conocimiento tácito teórico-práctico complejo de las pymes, universidades, liceos industriales y de trabajadores de la Región.
- Apoyo formativo y asesoría en los procesos administrativos y técnicos de los Permisos Sectoriales (Operación Mina y Planta, Cierre de Mina y de Planta, Declaración de Impacto Ambiental, Matriz de Riesgo).
- Revalorización del conocimiento de técnicos senior para la formación y operación de procesos y planta.

## Conclusiones

Se concluye que se ha cumplido con mostrar que la innovación social se puede aplicar en el mundo de las organizaciones y el trabajo territorial, en un contexto de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i).

La intervención ha correlacionado elementos clave, validando la hipótesis de trabajo desde la complejidad. Específicamente, en lo sintético, como articulación simbólica y referencial del conocimiento; lo factualmente significativo, en relación con hechos relevantes y representativos en el territorio; lo prospectivo, como desafío para entretejer futuro desde la incertidumbre y; lo constructivo, como herramienta necesaria para entrelazar las componentes organizacionales y del trabajo. Confirmando así, la relación hipotética: “Si las interacciones contextuales complejas de la innovación social se aplican en las organizaciones y el trabajo territorial, entonces son expresiones representativas de la comprensión de la I+D+i”.

Respecto de la originalidad de los hallazgos de la intervención, se pueden relevar las configuraciones para la conservación en procesos de cambio, en relación a las organizaciones y el trabajo. En dicho sentido, la discusión se centra en las articulaciones complejas territoriales entre los ámbitos científico tecnológico, la educación



secundaria industrial y la terciaria universitaria, la pequeña empresa y la comunidad local, en procesos vinculados de innovación social en el contexto ciencia-sociedad.

### **Referencias bibliográficas**

- Hernández-Ascanio, J. Tirado-Valencia, P. Ariza-Montes, A. (2016). *El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos*. Ciriec-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, 165-199.
- Morin, E. Roger, E. Motta, R. (2002). *Educación en la Era Planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana*. Unesco – Universidad de Valladolid - España. Secretariado de publicaciones e intercambio editorial.
- Rodríguez, L. Aguirre, J. (2011). *Teorías de la Complejidad y Ciencias Sociales*. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas/30(2011/2). EMUI Euro-Mediterranean University Institute/Universidad Complutense de Madrid.
- Von Krogh, G. Ichijo, K. Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. México. Oxford University Press.

### **Bibliografía de apoyo**

- Cahill, G. (2010). *Primer on social innovation: a compendium of definitions developed by organizations around the world*. In the Philanthropist, vol 23.
- Collao, O. (2018). *Resiliencia Organizacional Compleja y la I+D+i en Chile*. Revista de Investigación Científica Cieg N°35 (Centro de Investigación y Estudios Gerenciales). Venezuela. 196-209.
- Collao, O. (2019). *Los Centros Públicos Territoriales de Ciencia, Tecnología e Innovación en Chile y la Transcomplejidad*. Revista de Investigación Científica Cieg N°34 (Centro de Investigación y Estudios Gerenciales). Venezuela. 258-272.
- Le Moigne, J-L, (1990). *La Modélisation de Systèmes Complexes*. Collection Afcet Systèmes. Dunod. París-France.
- Ruiz, A. (1997). *Las Contribuciones de Humberto Maturana a las ciencias de la complejidad y a la psicología*. Instituto de Terapia Cognitiva Inteco, Santiago, Chile.
- Maturana, H. Varela, F. (2003). *El Árbol del Conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires-Argentina. Lumen/Editorial Universitaria.

- Montenegro, M. S pulveda, F. Gálvez, E. Cisternas, I. (2013). *Methodology for process analysis and design with multiple objectives under uncertainty: Application to flotation circuit*. International Journal of Mineral Processing, 118, 15-27.
- Montenegro, M. Gálvez, E. Cisternas, I. (2015). *The effects of stage recovery uncertainty in the performance of concentration circuits*. International Journal of Mineral Processing, 143, 12-17.
- Morin, E. (1984). *Ciencia con Consciencia*. Barcelona: Anthropos, Editorial del Hombre.
- Morin, E. (1999). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Buenos Aires-Argentina. Ediciones Gedisa, 9-164.

# El diseño organizacional bricoleur: El caso del cambio en la matriz energética en Uruguay (2005–2017)

Luis Leopold<sup>1</sup>, Héctor Seco<sup>2</sup>, Jorge Peloché<sup>3</sup>, Cyntia Buffa<sup>4</sup>,  
Rosina Rey<sup>5</sup>, Mariana González<sup>6</sup>

---

## Resumen

Entre 2005 y 2017 se produjo en Uruguay un importante cambio de la matriz energética. El objetivo de este estudio fue considerar dicha transformación a partir de la noción de “bricoleur”, entre la propuesta inicial de Levi Strauss (1962) y el trabajo de Baker & Nelson (2005). Ulteriormente, se acuñará una nueva acepción para el bricoleur, en este caso referida al diseño organizacional, ya que en primera y última instancia, todo diseño es rediseño. La metodología utilizada incluye el diálogo entre el trabajo de campo -con entrevistas e intercambios con informantes calificados-, el estudio de bibliografía específica y nuestro propio análisis. Estos componentes del método no se ejecutaron secuencialmente, sino que fueron y vinieron según lo que

---

1- Profesor Titular, Dr. en Ciencias Sociales. Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de la República. leopold@psico.edu.uy

2- Licenciado en Sociología. Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de la República. hseco@psico.edu.uy

3- Magister en Psicología Social (Universidad de la República, Montevideo, Uruguay). Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de la República. jpeloché@psico.edu.uy

4- Licenciada en Sociología. Maestranda en Estudios Organizacionales (Universidad de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina). Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de la República. cbuffa@psico.edu.uy

5- Bachiller en Psicología. Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de la República. rosina.rey@hotmail.com

6- Bachiller en Psicología. Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de la República. mariana.vereni@gmail.com

los hallazgos y construcciones parciales iban posibilitando, llevándose a cabo entre los años 2017 y 2018. Los resultados indican que el tipo de proceso seguido, constructor de amplios consensos en el conjunto de la comunidad y sustentado en una política pública de diseño estratégico, implicó una reestructura organizacional a niveles macro, mezo y micro, alcanzando reconocimiento nacional e internacional por los logros obtenidos. En línea con lo señalado por Garud & Karnøe (2003) acerca de los cambios tecnológicos, se establece que los mismos deben considerar las perspectivas de distintos actores, de modo de comprometer capacidades, recursos y respaldos sociales.

**Palabras clave:** brocoleur, cambio de matriz energética, diseño organizacional

## Introducción

El presente artículo estudia el cambio de matriz energética en Uruguay entre 2005 y 2017, a partir de una perspectiva que discute los enfoques sociales universalistas y, por lo tanto, sus pretensiones de utilización en diversos tiempos y espacios. Previo a este, se han llevado a cabo estudios e intervenciones acerca del gobierno organizacional y la construcción institucional como soporte de proyectos, políticas y diseños específicos que han procurado estudios mezo y/o macro sociales. Por ejemplo, estudios de movimientos sociales (Seco, 2011; Leopold, Buffa, García, Peloché y Seco, 2016; Leopold, Peloché, Buffa, Seco y García, 2017), políticas públicas (Buffa, 2013; Leopold, Buffa y Seco, 2017), cambio organizacional universitario (Leopold, Correa y Lens, 2015 y 2016) y delimitación de propuestas académico-profesionales (Leopold, 2018).

El objetivo de la comunicación es analizar cómo se procesó el cambio referido, destacando la convergencia virtuosa entre las definiciones políticas y los diseños organizacionales específicos. Se problematiza cómo se fueron produciendo modificaciones significativas en estos distintos niveles y cómo se logró mantener una relación colaborativa entre los mismos. Asimismo, el análisis incluye cómo el equipo que condujo la transformación estudiada consiguió el reconocimiento local e internacional por su tarea. En síntesis, la interrogante principal de investigación es cómo explicar un cambio de impacto transversal en el Uruguay, producido en tiempos breves y con alta legitimación.

Luego de ubicar los debates epistemológicos sobre la universalización de los conocimientos en las ciencias sociales, se revisa la utilidad de la noción de “bricoleur”

propuesta por Levi Strauss (1962) y desarrollada por múltiples autores de diversas disciplinas, hasta el trabajo de Baker & Nelson (2005) y la formulación por la que el bricolage consiste principalmente en un impulso a la participación activa frente a los problemas, rechazando la promulgación de las limitaciones que imponen las definiciones hegemónicas acerca de los recursos del ambiente. Posteriormente, se analiza el cambio de matriz energética en estudio, terminando con el acuñamiento de una nueva acepción para el bricoleur, en este caso referida al diseño organizacional, ya que en primera y última instancia, todo diseño es rediseño.

La metodología de trabajo para tal propósito incluye el diálogo entre el trabajo de campo -con entrevistas e intercambios con informantes calificados-, el estudio de bibliografía específica y nuestro propio análisis. Estos componentes del método no se ejecutaron secuencialmente, sino que fueron y vinieron según lo que los hallazgos y construcciones parciales iban posibilitando.

### **Instalación, desarrollo y declive de los universalismos en las ciencias sociales**

Como ya se señalara (Leopold, 2018), Robert Merton construyó una concepción de la producción científica desconocedora de la influencia social sobre sí misma, la que fue hegemónica durante tres décadas, entre *Science, Technology and Society in 17th-Century England* (Merton, 1938) y la última versión de *Social Theory and Social Structure* (Merton, 1968). Sin embargo, la última década de este dominio fue pautada por *La estructura de las revoluciones científicas* (Khun, 1962) y *The Scientist's Role in Society* (Ben-David, 1971). Este último libro constituye el fin del dominio mertoniano, anunciando la emergencia de una corriente interaccional respecto a la producción científica, la que se consolidará avanzados los años setenta como el “Programa Fuerte” en sociología de la ciencia, externalista, en contraposición al “débil” e internalista de Robert Merton.

Sin embargo, poca referencia suele hacerse a que también en 1971, cuando el modo de producción capitalista y las concepciones científicas hegemónicas amanecían entonces a un nuevo estado crítico, Nicholar Georgescu-Roegen estableció la distinción en los fenómenos racionales como uno de los derroteros epistemológicos incluidos en su *The Entropy Law and the Economic Process*. Así, los fenómenos racionales de primer orden, deducibles, se pueden conocer en el marco de estudios lógico

formales, propios de la física, mientras que los fenómenos racionales de segundo orden se pueden conocer desde la observación, siendo propios de la química. Los fenómenos racionales de primer y segundo orden, entonces, refieren a la materia inerte y cuando se produce una *nueva* novedad en este campo, la misma se produce por única vez. En efecto, fruto del registro, la redundante realización de la combinación produce exactamente lo mismo, por lo que dicho resultado se conocerá anticipadamente.

Por otra parte, en cambio, no acontece lo mismo con las relaciones sociales, relaciones que constituyen la materialidad sustantiva del organizar. Precisamente, los seres humanos establecen nuevas y diversas relaciones en diversos y nuevos contextos culturales. Complementariamente, las relaciones entre seres humanos producen singularmente infinitas excepciones. Estos son, en última instancia, los fenómenos racionales de tercer orden, los propios de las ciencias de lo vivo. Las combinaciones y/o articulaciones y/o relaciones y/u organizaciones son entonces ilimitadas, siendo necesario tener claro que por lo tanto el conocimiento humano al respecto será siempre, irremediamente, incompleto. Este conocimiento humano es incompleto porque, por ejemplo, no es posible anticipar totalmente las formas que desplegarán las organizaciones a futuro (Georgescu-Roegen, 1996).

El alcance de estos planteos es tal que explicitan la general imposibilidad de la investigación y la intervención organizacional bajo criterios *caeteris paribus*, tal como han señalado, de un modo u otro, Ghiselli y Brown (1959), Quíñones y Mateu (1983) y Salgado y Peiró (2008). Concomitantemente, no solo debido a la atención a la lógica de la eficacia es que los proyectos organizacionales raramente pueden detenerse en su totalidad para analizar uno de los aspectos de su funcionamiento. Asimismo, tampoco es pertinente el rápido traslado de los resultados de investigaciones o experiencias de intervenciones de una organización o entorno cultural, a otra u otro (Kliksberg, 1973, p. 11):

Como fenómeno social, la organización tiene una inscripción histórica determinada, se da en un marco contextual cuyas variables principales la condicionan y tipifican. Su especificidad pone, lógicamente, fuertes límites a la posibilidad de generalizaciones (...) Los fenómenos sociales, estudiados por la sociología, la antropología o la economía, tienen también características propias ligadas al medio del que forman parte, y ello revierte en la existencia de fronteras para las generalizaciones lícitas.

## Bricolage, bricoler y bricoleur: de Lévi-Strauss a los estudios organizacionales

A la incompletud referida del conocimiento (Georgescu-Roegen, 1996), puede agregarse la importancia de su imperfección, tal como se señalara con motivo de las más de tres décadas de publicación de *La pensée sauvage* (1962), por Claude Lévi-Strauss (Olavarría, 1997). En dicha obra, un libro de poco menos de cuatrocientas páginas en su versión original, Lévi-Strauss introduce los términos *bricolage*, *bricoler* y *bricoleur*, desmontando la polarización entre “pensamiento salvaje” y “pensamiento científico” y señalando que sólo son dos modos diferentes de pensar. Los tres términos son presentados en el capítulo I, “La ciencia de lo concreto”, específicamente entre las páginas 35 y 59 (Lévi-Strauss, 1964)<sup>7</sup>:

En su sentido antiguo, el verbo *bricoler* se aplica al juego de pelota y de billar, a la caza y a la equitación, pero siempre para evocar un movimiento incidente: el de la pelota que rebota, el del perro que divaga, el del caballo que se aparta de la línea recta para evitar un obstáculo. Y, en nuestros días, el *bricoleur* es el que trabaja con sus manos, utilizando medios desviados por comparación con los del hombre de arte. Ahora bien, lo propio del pensamiento mítico es expresarse con ayuda de un repertorio cuya composición es heteróclita y que, aunque amplio, no obstante es limitado; sin embargo, es preciso que se valga de él, cualquiera que sea la tarea que se asigne, porque no tiene ningún otro del que echar mano. De tal manera se nos muestra como una suerte de *bricolage* intelectual, lo que explica las relaciones que se observan entre los dos.

La propuesta de Lévi-Strauss compara la reflexión mítica con el bricolage, utilizando este último como ejemplo de la misma. El bricoleur ejecuta una gran cantidad de tareas con lo que se tenga. De este modo, esa diversidad de recursos no está definida por un proyecto previo sino por la utilidad circunstancial. Así, el bricoleur apela a su campo de significación para definir el nuevo uso. De este modo,

---

7- Se utiliza aquí la primera edición en español Lévi-Strauss, C. (1964). El pensamiento salvaje. México, Fondo de Cultura Económica. En una nota al pie (1964, 35), la traducción informa “Los términos *bricoler*, *bricolage* y *bricoleur*, en la acepción que les da el autor, no tienen traducción al castellano. El *bricoleur* es el que obra sin plan previo y con medios y procedimientos apartados de los usos tecnológicos normales. No opera con *materias primas*, sino ya elaboradas, con fragmentos de obras, con sobras y trozos, como el autor explica. La lectura del texto aclarará suficientemente el sentido de estos términos. [T.]” Posteriormente, en la misma obra, Lévi-Strauss utilizará el término en otras dos oportunidades, además de en el capítulo I. En las páginas 60 y 61, como introducción al capítulo II “La lógica de las clasificaciones totémicas”, se discriminará el *bricolage* de su practicante, el *bricoleur*. Por último, en la página 219, se refiere a un sujeto *bricoleur* específico, que establece relaciones entre partes.

queda claro que las posibilidades novedosas del bricoleur están predefinidas por su impronta cultural, siendo entonces un coleccionista, de los signos y de los restos y trozos con los que opera.

Rápidamente, las referencias de Lévi-Strauss fueron tomadas y desarrolladas por múltiples autores de diversas disciplinas. Por ejemplo, en la crítica literaria (Levine, 1975; Echavarren, 1978; Resina, 1985), historia (Le Goff, 1976), antropología (Díaz Cruz, 1995), arte y antropología (Pasetti, 2009), ciencia política (Carstensen, 2011) y la cinematografía (Gómez, 2012).

En lo que refiere a los estudios organizacionales, durante el segundo lustro de la década de 1980, los británicos Stephen Linstead y Robert Grafton-Small toman el verbo levistrausiano y lo ponen a trabajar para el estudio y la intervención de las organizaciones (Grafton-Small & Linstead, 1985), (Linstead, 1988), (Linstead & Grafton-Small, 1990). Más recientemente, un grupo de investigación de la Universidad de Birmingham, retomó la línea argumental en el entorno insular británico (Phillimore, Humphris, Klass & Knecht, 2016).

Fue a partir del año 2000 que comienzan a registrarse diversas producciones y artículos protagonizados por Ted Baker, centrados particularmente en el bricolaje y la improvisación como construcciones válidas para comprender los desarrollos organizacionales. Específicamente, en un texto nunca publicado, en el verano boreal del año 2000, Ted Baker y Howard Aldrich presentaron *Bricolage and Resource-seeking: improvisational responses to dependence in entrepreneurial firms*. Dentro de esta saga se encuentran luego Baker, Miner & Eesley (2003), Baker (2007), Archer, Baker & Mauer (2009), Senyard, Baker & Davidsson (2009), Steffens, Senyard & Baker (2009), Senyard, Baker & Steffens (2010), Smith & Baker (2010), Steffens, Baker & Senyard (2010), Senyard, Baker & Davidsson (2011), Senyard, Davidsson, Baker & Steffens (2011), Senyard, Powell, Baker & Steffens (2011), Baker, Pollock & Sapienza (2013), Senyard, Baker, Steffens & Davidsson (2014), Davidsson, Baker & Senyard (2017), Fultz, & Baker, (2017).

No obstante, será el trabajo conjunto de Ted Baker y Reed Nelson (2003, 2003a y 2005) el que tendrá en *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage* (2005) un alto reconocimiento, recibiendo sus autores el premio Greif Research Impact 2011, concedido al trabajo más citado en



los cinco años posteriores a su publicación, según Social Science Citations Index.<sup>8</sup> En su artículo de 2005, a partir de una investigación empírica sobre 29 empresas, Baker & Nelson establecieron que la reconversión exitosa de algunos emprendimientos en zonas económicamente deprimidas se puede comprender a través de procesos caracterizados por los conceptos de: “resources at hand” (recursos al alcance de la mano), “recombination of resources to new purposes” (recombinación de recursos para nuevos propósitos) y “making do” (haciendo). Dichos conceptos se conjugan en un proceso constructivista que implica el reconocimiento de las características del entorno en cada caso, la aproximación a un set de soluciones posibles, el relevamiento de las limitaciones y la aceptación del desafío de “hacer algo con nada”, el mutuo refuerzo de la comunidad de práctica, el rechazo a promulgar las limitaciones como inmodificables y, finalmente, la creación de algo nuevo.

Baker y Nelson (2005) habían arribado a Lévi-Strauss (1962) a partir de cuestionar las propuestas -o las carencias de ellas- que la bibliografía organizacional había delimitado desde fines de la década del cincuenta del siglo XX. En efecto, pensar es un ejercicio de respuesta a la incomodidad de lo dominante y/o naturalizado -asumiendo la referencia al hecho que se conoce en contra de un conocimiento anterior y/o enfrentando conocimientos mal adquiridos (Bachelard, 1938)- e incluyendo tal derrotero, al mismo tiempo, el apoyo en los planteos que se cuestionan. Punto de partida fundamental es entonces la obra de Edith Penrose (1959) y su formulación acerca de como las empresas se desarrollan singularmente, enfatizando que contar con recursos y capacidades similares no solo no asegura iguales resultados sino que, incluso, es seguro que los resultados serán distintos en función de los distintos usos y combinaciones que se realicen. La originalidad de Penrose (1959) está en distinguir entre recursos -materiales y capacidades humanas- y servicios, entendidos como lo que los recursos pueden aportar según combinaciones diversas. Si bien Baker y Nelson (2005) asumen esta propuesta, señalan que la autora nunca delimitó un modelo de cómo consiguen dichos resultados las empresas, ni cómo se producen dichas combinaciones de recursos, incluidos los idiosincráticos, para la creación de valor. Esto se vuelve particularmente importante, porque el crecimiento de las empresas, precisamente, invita a inteligir cómo logran tales resultados aquellas propuestas que

---

8- Reed Nelson ha continuado su propio derrotero sobre el bricolaje organizacional. Ver Stinchfield, Nelson & Wood (2010 y 2013).

se desenvuelven en entornos limitados. Consecuentemente, Lévi-Strauss (1962) se constituyó en una opción más que interesante, antes y ahora.

## Hacia el cambio energético en Uruguay

Uruguay había sido históricamente comprador de energía, dadas sus condiciones naturales, no contando en su territorio con petróleo, gas natural, carbón ni uranio. Por lo tanto, previo al proyecto de modificación de la política energética aprobado en el año 2008, se dependía básicamente de las fuentes hidroeléctricas -lo que implicaba una fuerte dependencia de factores climáticos- y simultáneamente de la compra de petróleo y gas natural (CEPAL, 2015).

En la historia del país es posible registrar distintos proyectos en materia energética, con avances y retrocesos en torno al tema. En el contexto político de la dictadura imperante entre 1973 y 1985, se llevó adelante una orientación que, utilizando insumos acumulados desde los años 60, logró innegables cambios para el sector. En dicho período se hace frente a la crisis energética logrando diversificar la matriz a través de ampliar la producción de energía hidroeléctrica, con la instalación de dos nuevas centrales, Salto Grande (1979) y Palmar (1982). Bertoni y Caldes (2008, p. 8) han señalado que esta transformación es el antecedente más relevante, como política energética del país, previo a la presente:

Durante el período 1965-1979, los derivados del petróleo constituían casi 70% de los energéticos utilizados en la producción de energía eléctrica; entre 1983 y 2005 su participación cayó a 19%; mientras la hidroenergía que constituía 29% en el primer período, alcanzó en el último 80% promedio.

Sin embargo, durante los veinte años que van de 1985 a 2005, las definiciones tomadas por los distintos gobiernos del país conformaron un cuadro crítico en el área. La estrategia para el sector energético, al igual que en otros sectores, estuvo basada en limitar la presencia del Estado en la definición de políticas, con una mayor presencia del mercado. Así, entre 1991 y 2006, fue nula la inversión nueva en generación eléctrica y escasa en la refinería de petróleo de ANCAP.<sup>9</sup> Se subutilizaron inversiones

---

9- La Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP) es una empresa pública uruguaya fundada en 1931, que explota y administra el monopolio nacional en la materia y refina y comercializa derivados del petróleo.

realizadas, como los tres gasoductos de conexión con Argentina y, como colofón de las definiciones asumidas, las empresas energéticas públicas del país se debilitaron, en infraestructura y en capacidades humanas. Es el período que González y Méndez (2015) han definido como “incrementalista desarticulado”, siguiendo la tipología de Lindblom (1992, 229-230), caracterizado por el análisis de unas pocas alternativas políticas más o menos conocidas para hacer frente a momentos críticos, sin una visión global estratégica y de largo plazo.

Para 2005, transitada la grave crisis del año 2002 (Moreira, 2007), el país presentaba una escasa e inestable oferta de energía. Dicha matriz se encontraba fuertemente debilitada, tanto por su capacidad de resolver la demanda existente como para atender a la potencial que surgía y que debía constituirse en soporte de los objetivos de desarrollo planteados por la nueva conducción gubernamental.<sup>10</sup>

Inicialmente, para dar efectiva cuenta del proceso referido en el caso estudiado, es necesario precisar el alcance en el uso de algunos términos de Baker & Nelson (2005). Por ejemplo, en cuanto a los recursos disponibles, si bien la caracterización de “entorno pobre” puede aplicar a la situación existente en 2004 en Uruguay -momento en que la producción energética presentaba crisis recurrentes y se diagnosticaba como un talón de Aquiles para el crecimiento<sup>11</sup>- también puede ser matizada de allí en adelante. En efecto, en el marco de la crisis del sector, la rectoría estatal pudo echar mano a diversos recursos existentes, tanto en el ámbito nacional como internacional. Por otra parte, en cuanto a la existencia de vacíos institucionales, referencia destacada en la propuesta de Baker & Nelson (2005), Uruguay resiste a dicha calificación, siendo reconocido como un país que cuenta con una sólida institucionalidad de larga data (Bittencourt, Rodríguez & Torres, 2009), lo que se puso en juego en el proceso analizado. Hechas estas salvedades, el hacer bricoleur como proceso constructivista mantiene interés para dar cuenta de la transformación desarrollada.

Uruguay apeló entonces desde 2005, trazando diversas iniciativas, a un set de soluciones posibles, sin éxito asegurado en ninguna de ellas. Estas incluían propuestas con base en las energías renovables, los biocombustibles, la energía atómica, la búsque-

---

10- A partir de 2005, Uruguay ha estado gobernado por el Frente Amplio, una coalición de partidos de izquierda, ocupando la máxima investidura Tabaré Vázquez (2005-2010), José Mujica (2010-2015) y nuevamente Tabaré Vázquez para el lapso 2015-2020.

11- <http://www.uruguay-ciencia.com/imagenes/sumario5/Energia.pdf-2008>

da de petróleo, etc. Se puede sostener que se hizo “something with nothing”, lo que aquí se entiende como mirar de nuevo lo que se tiene al alcance de la mano y parece nada. Al mismo tiempo, se interpretaron y utilizaron los recursos existentes, que si bien eran insuficientes para encarar el momento, eran útiles si se les reinsertaba en un nuevo proyecto estratégico. Se incluyen aquí las fortalezas institucionales mencionadas anteriormente y las capacidades humanas disponibles. Complementariamente, se registró cierto tipo de reforzamiento mutuo, en tanto en el desarrollo del proceso se integraron políticas públicas, organismos y empresas estatales, empresas privadas y las acumulaciones académicas de la Universidad de la República (UdelaR), en una articulación virtuosa. Es decir, no se aceptaron las limitaciones como inmodificables ni se optó por dismantelar las capacidades construidas, como proponían las propuestas que planteaban privatizar las empresas de energía estatal e importar petróleo como principal estrategia. Pero tampoco se cayó en el error de negar las limitaciones existentes e intentar superar los problemas sin modificar el marco de análisis y propuestas. Así, simultáneamente, se apeló a modificar los recursos en al menos tres aspectos: i) reforzar los recursos institucionales en cuanto a diseño, dotación de medios materiales y humanos; ii) renovar los staffs dirigentes y iii) apelar a incorporar un variado set de tecnologías disponibles. El Cuadro N°1 resume, en una primera aproximación, los principales aspectos del proceso, siguiendo en líneas generales el esquema de Baker & Nelson (2005), para dar cuenta de la transformación estudiada.

Entorno “pobre”	Diversos cambios posibles ensayados	“Haciendo algo con nada”	Reforzamiento mutuo	Superar limitaciones	Outcomes
Crisis en el sector. Imposibilidad de nuevas grandes represas hidráulicas. Equipos de respaldo obsoletos. Inexistencia de petróleo y gas. Región con limitaciones e interconexión física regional frágil. Carencia de política pública de energía. Autarquía de las empresas estatales del sector. Debilidad de la Dirección Nacional de Energía.	Diversas iniciativas promoviendo el desarrollo de fuentes alternativas: Biomasa, Eólica, Solar térmica y fotovoltaica, Minirepresas, Energía Atómica, Búsqueda de petróleo, producción de biocombustibles, construcción de una planta regasificadora, interconexión eléctrica con Brasil.	Al mismo tiempo que se reforzaba lo existente (con centrales térmicas de respaldo), se impulsaban las iniciativas que posibilitarían la integración a la generación de energía de diversos actores y tecnologías.	Refuerzo de la Dirección Nacional de Energía del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). Interacción del sector público, privado y académico. Integración colaborativa de las diversas empresas estatales del sector energético. Redefinición del rol de las entidades de control.	Las de las inercias y fragilidades institucionales. Las de la capacidad hidráulica. La de la no existencia de petróleo ni gas. Las de los equipos de respaldo. Las de los problemas de carencias de la capacidad energética en la región.	Diseño de la estrategia 2030. Desarrollo de energías renovables no tradicionales. Una red integrada con aporte de diversas fuentes. Reducción de dependencia de la lluvia y el petróleo. Diversificación de fuentes, cobertura de demanda y exportación de energía.

Cuadro N°1. Parámetros y descripción de actividades en el cambio de matriz energética, Uruguay 2005-2017. Construcción propia a partir de Baker & Nelson (2005).

La nueva política se desplegó a partir de 4 ejes estratégicos: 1) Institucional: en el cual se establece que el poder ejecutivo es quien diseña y conduce la política en articulación con diversos actores estatales, privados y sociales, bajo un régimen regulatorio claro y estable; 2) Oferta de energía: estableciéndose la diversificación de la matriz energética a partir de energías renovables y autóctonas para disminuir la dependencia y los costos del país; 3) Demanda de energía: en donde se apuesta a mejorar el uso de los recursos, impulsando cambios en los hábitos de consumo (Ley N° 18.597 de Uso Eficiente de la Energía), y 4) Social: en donde se promueve el acceso a la energía de todos los sectores sociales (CEPAL, 2015).

Los resultados se pueden considerar exitosos según Ruchansky & Blanco (2017) y los datos que surgen del Balance Energético Nacional<sup>12</sup>. Pero para ello hubo que pasar por acuerdos fundamentales.

12- <http://www.dne.gub.uy/-/balance-energetico-nacion-1>

## Las condiciones generadas por el proyecto consensuado de 2008

Para lograr un modelo eficiente que permitiera no solo dejar de comprar energía sino además pasar a ser autosustentable y eventualmente exportador, la política propuesta involucró en el proceso de su implementación a múltiples actores y sectores a diferentes niveles: el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), la Dirección Nacional de Energía (DNE); la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP); la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE) –empresa estatal monopólica de transmisión y distribución eléctrica, que posee las grandes centrales generadoras–; la Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA) –quien controla la seguridad y calidad de los servicios públicos y actividades privadas–; la DINAMA (Dirección Nacional de Medio Ambiente); la Universidad de la República, que aportó capacidades humanas calificadas y el sector empresarial, a través de empresas nacionales y extranjeras que aceptaron la propuesta de jugar dentro del marco institucional propuesto por el diseño de las definiciones políticas. Se logró así, en un proceso prolongado, articular redes de confianza entre estos diferentes actores organizados (Ardanche, Bianco, Cohanoff, Contreras, Goñi, Simón, & Sutz, 2017), en un proyecto denominado “Política Energética 2005–2030”, de agosto de 2008, que además de la aprobación del Poder Ejecutivo, fue consensuado por todos los partidos políticos con representación parlamentaria, constituyéndose en una política de Estado (González y Méndez, 2015).

En este marco se diseñó un sistema de gestión energética en base a un rediseño institucional a todo nivel -que se analizará oportunamente-, con una amplia batería de acciones, incentivos e instrumentos. Entre otros: incentivos financieros y fiscales, pautas e incentivos para el uso eficiente de la energía, fideicomisos, certificados de eficiencia energética, asistencia técnica, promoción y protección de inversiones, desarrollo del mercado de empresas de servicios energéticos, fondos sectoriales de energía para promover la investigación, desarrollo e innovación en el área, estímulo al consumo eficiente en los hogares promoviendo tarifas diferenciales e inteligentes, etiquetado de la eficiencia energética de los electrodomésticos, tarifas diferenciales para importar vehículos eléctricos.

La Política Energética 2005–2030 estableció las siguientes metas de mediano plazo:

“1) Garantizar el abastecimiento de gas natural, 2) Que al menos 30% de los residuos agroindustriales sean utilizados para producción de diversas formas de energía, 3) Que al menos 15% de energía eléctrica provenga de fuentes renovables no tradicionales (eólica, solar, biomasa), 4) Garantizar un 15% de ahorro de petróleo en el transporte de carga y pasajeros utilizando modos, medios y fuentes alternativos, 5) Que el peso del petróleo en la matriz energética sea menor al 45%, 6) Haber ensayado combustibles fósiles autóctonos (esquistos), 7) Lograr que empresas locales produzcan insumos energéticos, 8) Promover una cultura de eficiencia energética”. (MIEM, *s/f*, p. 8).

Los instrumentos puestos en práctica contribuyeron a arrojar resultados muy positivos, si bien no homogéneos, en cuanto a dichas metas. Obviamente, en el presente documento nos centramos en particular en lo que refiere a la renovación producida en la matriz de la producción de energía.

En primer lugar se atendió a invertir en la mejora de instalaciones de respaldo, (Delta del Tigre, Central Batlle) las cuales están diseñadas para compensar las fluctuaciones de la producción de las represas, evitando así el colapso del sistema. Se trabajó entonces en la diversificación de dos fuentes principales: la generación de biomasa -a base de residuos agrícolas e industriales- y la incorporación de la energía eólica. A fines de 2017, la biomasa y la energía eólica llegaron a aportar un 45% de la oferta total de energía, por lo que sumadas a la energía hidráulica (12,9%), hacen que las fuentes de energía renovables superaran el 50% sobre el total (MIEM, 2017). Por contraste, actualmente en el mundo, el 12% de la energía utilizada proviene de fuentes renovables y la UE se propone lograr el 20% para 2020 (González y Méndez, 2015). A modo de ejemplos, el informe diario de UTE estableció que con un peso notable de la energía eólica, el día 28 de mayo de 2018, la producción de renovables alcanzó el 100%, mientras que entre enero y junio de 2018 los parques eólicos volcaron a la red 2211 GWH, correspondiente al 40 % del total producido en ese período.<sup>13</sup> Al mismo tiempo, se generan regularmente excedentes que han hecho que Uruguay sea exportador neto de energía, alcanzando en 2017 a los 100 millones de dólares por ese concepto.<sup>14</sup>

---

13- <http://adme.com.uy/> Ultimo acceso 24-06-2018

14- <https://www.elobservador.com.uy/nota/exportacion-de-energia-fue-record-en-2017-y-supero-los-us-100-millones-20171231500> . Ultimo acceso 16-09-2018

El proceso específico construido en el sector energético se califica de innovador, en tanto hizo converger la energía hidráulica con la eólica y la biomasa, en un proceso peculiar de construcción de los sistemas técnicos que permiten el funcionamiento seguro de una red en la que gran parte de la energía proviene de fuentes dispersas en el territorio y, en algunos casos, por su mismo origen, de producción inestable (Comisión de Posgrado en Energía de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República, 2016). Este sistema se coordina y operativiza a través del Despacho Nacional de Cargas, el cual tiene como soporte un software abierto diseñado en la Universidad de la República<sup>15</sup>, que permite a su vez realizar análisis prospectivo con relación a distintas variables, en función de variantes introducidas en la planificación estratégica correspondiente. En palabras del Presidente del Directorio de UTE, Gonzalo Casaravilla,:

“Todos los recursos son necesarios. Entonces, gestionar un sistema complejo como el nuestro, el cual tiene las hidráulicas, tiene las térmicas, tiene la eólica, tiene la solar, tiene la biomasa... Cada uno de esos recursos tienen modelos diferentes, tienen reglas de juegos diferentes. El agua uno la guarda, pero la eólica la tiene que consumir. Pero que pasa si sobra energía? Bueno, algo tenemos que apagar o lo vendo. Bueno, todo eso hace que hora a hora, minuto a minuto, segundo a segundo, alguien está haciendo algo. Para eso tenemos un Despacho Nacional de Carga, con funcionarios que están haciendo todo el tiempo que eso funcione, haciendo cuentas otros, para ver cuál es la mejor decisión a corto plazo, después a mediano plazo, después a largo plazo. Tenemos todo un sistema muy complejo que lo llevan adelante profesionales formados en el Uruguay, que están armados hasta los dientes para todos los desafíos que tenemos”. (Entrevista realizada el 13.07.18)

Mientras que al concluir la primera década del siglo XXI el sector industrial era el principal consumidor de energía del país, seguido por el transporte, el consumo residencial, comercial, el agro y la pesca<sup>16</sup>; en el período 2005–2017 el aumento del consumo se registró principalmente por el incremento en el sector industrial -determinado especialmente por la instalación de plantas de celulosa-, pero también por el aumento del consumo de los hogares ante el crecimiento económico, con disminución

---

15- [https://eva.fing.edu.uy/pluginfile.php/67361/mod\\_resource/content/1/Visita/PRESENTACION\\_UTE-DPE\\_2013-06.pdf](https://eva.fing.edu.uy/pluginfile.php/67361/mod_resource/content/1/Visita/PRESENTACION_UTE-DPE_2013-06.pdf) Ultimo acceso 16-09-2018

16- <https://juiciociudadanouy.files.wordpress.com/2010/04/dossier-informativo-sobre-energia-nuclear.pdf>



del desempleo, recuperación salarial y mejora de las condiciones de vida. En tanto en Uruguay el 99,7% de la población tiene acceso a electricidad, el guarismo más elevado de América Latina, en conjunto, el cambio en la matriz hizo posible sostener tanto el crecimiento industrial y de transporte como el del consumo de los hogares.

El consumo energético del sector industrial creció un 66% pasando de 611 ktep (2007) a 1.019 ktep (2008) (...) El consumo eléctrico creció en el período 2008-2011 a tasas superiores al 3,5% anual (...) Los primeros parques de generación se instalaron en el 2008, totalizando 14,6 MW de potencia instalada y 7,2 GWh de generación eléctrica (...) En el 2011 ya había 43,6 MW de potencia instalada que volcó a la red 111,3 GWh (CEPAL, 2015, p. 21-23).

No obstante, de la exposición no debe concluirse que se asiste a un proceso exitoso y/o seguro de antemano en cuanto a sus resultados. Por el contrario, como se ha señalado, en el proceso de cambio se investigó y analizó la viabilidad de diversas opciones, decidiendo no avanzar en su implementación en algunos casos o no alcanzando los resultados esperados. Es el caso de los estudios sobre explotación de energía nuclear descartada, las búsquedas de petróleo aún en curso y sin resultados concretos, la interrupción en la construcción de la planta regasificadora proyectada, así como la expansión aún limitada de la generación y utilización de energía solar térmica y fotovoltaica.

Estos análisis y exploraciones en torno a diversas alternativas han formado parte medular del proceso planteado en el proyecto general, en tanto no se trató meramente de la implementación de una solución “llave en mano” adquirida en otros contextos. La búsqueda local de alternativas estaba incluida en un proyecto general que, como se dijo, se planteó varios aspectos troncales a considerar, articulados con otros de la política general de transformación del país: obtener fuentes de energía primarias, contar con la tecnología necesaria para transformar la energía primaria en útil, considerar la dimensión económica en relación al aumento de la demanda de energía, utilizar eficientemente los recursos en tanto estos son finitos, tener presente el cuidado medioambiental y, por último, garantizar el acceso universal a la energía, a la cual, en tanto recurso escaso, se accede de manera desigual a nivel mundial (MIEM, s/f).<sup>17</sup>

---

17- Como líneas de acción a desarrollar en el período 2008–2030 se establecieron: “1) En el sector eléctrico, la introducción masiva de energías renovables autóctonas: energía eólica, biomasa, hidráulicas, solar térmica (y planta piloto fotovoltaica) 2) Promover el uso de energéticos no renovables autóctonos:

## Asuntos ambientales, Juicios Ciudadanos y debates sindicales

La producción de energía, entendida como la transformación de una fuente primaria a energía final para el consumo humano, esto es, la utilización de diversos recursos o fenómenos naturales capaces de suministrar y brindar energía en alguna de sus formas, se discrimina típicamente en dos tipos. Por un lado, las renovables, que al usarlas no se agotan, como por ejemplo la luz del sol, el viento, las lluvias y las corrientes de los ríos. Por otro, las no renovables, que se agotan o requieren de miles de años para su reproducción, como por ejemplo el petróleo, el gas natural, el carbón y el uranio. A su vez, las renovables se pueden clasificar en tradicionales -por ejemplo hidráulica a través de grandes represas- y no tradicionales -por ejemplo eólica, solar, geotérmica- (Silveira & Silveira, 2011).

En este marco, la sustentabilidad es entendida aquí como la capacidad que tiene una sociedad para hacer un uso consciente y responsable de sus recursos, sin agotarlos o exceder su capacidad de renovación, sin afectar la sustentabilidad ecosistémica y sin comprometer el acceso a esos recursos a futuro. Sobre estas bases se denomina sustentabilidad ambiental a aquella que refiera a una administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las próximas generaciones. Esto se logra equilibrando las dimensiones económica, ecológica y social (Miñón, 2002). En tal sentido, son alternativas sustentables para la generación de energía en el planeta el uso de las fuentes o recursos renovables referidos, cuidando en su proceso de generación, distribución y consumo de las tres dimensiones mencionadas.

El proceso de cambio de la matriz energética llevado adelante en Uruguay ha estado inserto en estas problemáticas. Resultado de los debates y de las dinámicas técnicas o de viabilidad económica, puede sostenerse que, en su balance, se han

---

esquistos bituminosos, uranio y otros energéticos 3) Instalar capacidad de regasificación de gas natural licuado (GNL) 4) Realizar modificaciones eficientes en el transporte de cargas y pasajeros 5) Estudiar la eventual puesta en marcha de un programa nucleoelectrico 6) Resolver alternativas para el largo plazo: carbón, cultivos energéticos, hidrógeno, biocombustibles de segunda generación, plasma y undimotriz (del movimiento de las olas) 7) Promover la cogeneración a nivel industrial 8) Promover el intercambio regional de energía 9) En el sector de los hidrocarburos, establecer una “Ronda Uruguay” para impulsar prospección de hidrocarburos en la plataforma nacional que implica la asociación con empresas petroleras para la explotación de hidrocarburos en otros países, preferentemente de la región. Una conversión profunda en la refinería de ANCAP, una planta de desulfurización, y la introducción de biocombustibles en la matriz” (MIEM, s/f, 9–10).

respetado en buena medida los equilibrios que se generan en la relación armónica entre sociedad y naturaleza. El proceso seguido priorizó finalmente el uso de recursos renovables no tradicionales, redujo la generación de energía a partir de hidrocarburos y promovió una mejora en la calidad de vida de la ciudadanía, como parte de un proceso de desarrollo económico vigoroso y sostenido, en un ciclo de crecimiento continuo en el período 2005-2018.

Sin embargo, al reseñar el proceso seguido, corresponde referir a los debates y algunas de las críticas a las líneas de acción mencionadas, ligadas a riesgos medioambientales que algunas de las acciones pudieran implicar, la implementación de medidas calificadas de privatizadoras y el empoderamiento social acerca de los bienes comunes.

Ha sido señalado respecto al proceso de cambio en estudio que “la sociedad civil, entendida en tanto comunidad, estuvo relativamente ausente...” (Ardanche et al, 2017, p. 9). No es de extrañar entonces que a partir de esto y desde algunos sectores, se propiciaran diversas discusiones, presentándose cuestionamientos al modelo de desarrollo en ejecución. Se puso entonces en tensión la propuesta de un plan energético competitivo, confiable, basado en energía autóctona y limpia como una necesidad no sólo para el abastecimiento local sino para el aumento de las inversiones en el país, con la calificación de dicho planteamiento como parte de un modelo de desarrollo extractivista, con pocas implicancias para el desarrollo local y lejos de los objetivos de desarrollo sustentable equitativo.

Desde el ámbito sindical, la Agrupación de Funcionarios de UTE (AUTE) ha centrado sus críticas en el diseño y el enfoque de la política energética, considerando que la misma no contempla la autoproducción de energía y continúa en el marco de una orientación que favorece al mercado y por lo tanto a las grandes empresas, principalmente extranjeras, lo que deriva en la privatización de un bien común (Ortega, 2017). Dicha crítica se basa en la garantía de la compra por parte del Estado de la energía que producen las empresas privadas, a un precio que se considera altamente inconveniente. Esto genera lo que el sindicato entiende como mercantilización de un derecho humano y bien público, dando continuidad y énfasis al modelo hegemónico capitalista, lo que deriva a largo plazo en el no control de este bien por los ciudadanos y, en el corto plazo, en altas tarifas comparadas a las existentes en la

región<sup>18</sup>. Al respecto, el enfoque de la DNE y el MIEM ha sostenido que no hay tal privatización, en tanto el propietario monopólico de la energía es UTE, la empresa estatal, independientemente que sea producido por públicos o privados. En cuanto a la determinación de las tarifas, se entiende que deben incluirse factores diversos en relación con la asignación de ingresos y recursos por parte del Estado, lo que excede al costo estricto de la producción de energía.

Otro espacio de discusión que se ha instalado son los llamados Juicios Ciudadanos, ámbitos integrados por ciudadanos no expertos que tienen la función de analizar conflictos acerca de temas complejos, en este caso riesgos medioambientales, informando a científicos, políticos y ciudadanos para favorecer la discusión pública. De estos Juicios han surgido diversas opiniones. En 2010, gran parte de los intercambios fueron sobre energía nuclear, sentando su posición contraria la Red Uruguaya de ONGs Ambientalistas, quien argumentó sus críticas en base a las consecuencias que tendrían los residuos nucleares en el país. Mientras tanto, otros actores dejaron abierta tal posibilidad, condicionada a que los avances tecnológicos a futuro minimizaran los riesgos (Tribunal Ciudadano 2010)<sup>19</sup>. Más cercanamente en el tiempo, en 2016, la discusión estuvo centrada en las exploraciones realizadas para la búsqueda de petróleo, tanto en la plataforma submarina como en tierra.<sup>20</sup>

En su conjunto, estas discusiones han sido sustantivas al proceso analizado, no solamente como insumos para analizar los éxitos, las limitaciones o los fracasos del mismo, sino porque han puesto a jugar a diversos actores en el marco de la política, potenciando la participación ciudadana al mismo tiempo que tensando la necesidad de incrementar y mejorar los recursos tecnológicos y las capacidades científicas y humanas para el análisis de las acciones a desplegar y sus consecuencias. Asimismo, contribuyeron a consolidar el destaque que se realiza por parte de los organismos

---

18- La tarifa del consumo residencial se diferencia en Uruguay entre tarifa de consumos básicos (TCB), tarifa residencial simple (TRS) y tarifa residencial doble horario (TRD), según la potencia y consumo de energía mensual. La TRS constituye el 82% del total de usuarios, dicha tarifa comparada con Brasil, Argentina y Chile es una de las más elevadas. A la vez, la TCB es una de las tarifas más bajas de la región (DINATEL, 2016). Disponible en: [http://www.dinatel.gub.uy/documents/4552717/5511173/An%C3%A1lisis%20comparativo%20de%20Tarifas%20El%C3%A9ctricas\\_marzo2016%20web.pdf](http://www.dinatel.gub.uy/documents/4552717/5511173/An%C3%A1lisis%20comparativo%20de%20Tarifas%20El%C3%A9ctricas_marzo2016%20web.pdf)

19- Disponible en: [http://www.uruguayambiental.com/documentos/conclusioness\\_finales\\_tribunal\\_ciudadano.pdf](http://www.uruguayambiental.com/documentos/conclusioness_finales_tribunal_ciudadano.pdf)

20- Disponible en: <http://petroleo.uy/>; <https://juiciociudadanouy.files.wordpress.com/2010/04/dossier-informativo-sobre-energia-nuclear.pdf>

oficiales en cuanto al papel de las energías renovables como constitutivas de lo medular del proceso exitoso en su balance final, aspecto que tiene amplio consenso y se inscribe dentro de los debates actuales acerca de la priorización de modelos de desarrollo sustentables.

### **La concepción general del diseño organizacional bricoleur**

Sin lugar a dudas, Uruguay ha sido desde 2005 en adelante un laboratorio en distintas áreas y temáticas. En este marco, el diseño e implementación del cambio de matriz energética 2005-2017 conforma el ensayo de un diseño organizacional bricoleur como parte de una política pública que es constituyente, a su vez, de una orientación general. Por ello, en el cuadro N° 1, cuando se señalan los resultados, estos surgen de integrar el proceso de reconversión específica de la política energética en el marco de un macro proceso de cambios normativos e institucionales que remiten al relacionamiento entre el Estado, las empresas -públicas y privadas- y los actores sociales (Bergara, 2015).

De lo expuesto se desprende que la experiencia en estudio incluye también nuevas formas de pensar las organizaciones y las relaciones entre estas. El cambio de matriz energética y el modelo organizacional planteado es parte de una política de Estado y de un programa general de gobierno que lo aplica como formato en distintas áreas, evitando los extremos del estatismo o la privatización, propuestas ambas fracasadas, por otra parte, en distintos momentos y contextos. Se recupera entonces el rol del Estado como instancia desde la cual se diseñan políticas públicas estratégicas, se recrean las instituciones y normas capaces de llevarlas adelante y, en ese marco, se establecen las reglas del juego para la actuación de la sociedad civil y el mercado. Se trata de un modelo caracterizado por la generación de rectorías públicas con importante soporte profesional, rigurosa planificación estratégica, una dirección precisa y lineamientos claros y a largo plazo (MIEM, s/f)

Como se ha señalado antes, en la política energética analizada se hace lugar y se utiliza lo existente, tanto los insumos como la experiencia, tanto de las empresas públicas como de las privadas. Pero esta utilización se produce incorporando nuevas formas de relacionamiento, constituyendo una red de actores que se desempeña bajo lo pautado por el ente rector y las líneas de acción de dicha política. Se plantea entonces un nuevo diseño organizacional que separa los roles de rectoría, fiscalización

y ejecución, basado en la puesta en práctica de las capacidades existentes en el país y articuladas para ponerlas a jugar en el nuevo diseño.

Puede afirmarse con Baker y Nelson (2005) -y siguiendo a Schumpeter (1934 y 1939)- que los procesos de innovación, al producir un bien o servicio de manera diferente y nueva para el mercado, constituyen una de las claves del desarrollo del modo de producción. Dicho desarrollo se basa en la recombinación de recursos para lograr nuevos servicios (Penrose, 1959), interviniendo en el contexto y prestando central atención a los modos de hacer de las capacidades humanas inmersas en los mencionados procesos.

Lo expuesto podría inducir a relativizar algunos de los conceptos que integran el bricoleur o por lo menos a repensar su aplicación específica al proceso en análisis. En efecto, si se está ante una pieza de una política pública y de un diseño organizacional basado en una planificación estratégica, no solo de la política energética sino del desarrollo del país, ¿se puede afirmar que se ha realizado con lo que se tiene a la mano? Baker & Nelson (2005), en la multiplicidad de casos que analizan, muestran en la mayoría de las situaciones una reconversión del modelo de negocio a nivel de empresas privadas de pequeña o mediana dimensión, utilizando algo existente, repensando o reutilizando recursos que otros desechan al momento de crear otro servicio pero, mayoritariamente, sin grandes inversiones en recursos ni apoyos institucionales. En el caso analizado, en cambio, se está dentro de un proyecto general de país, con apoyo e impulso institucional, consensuado con la mayoría de los actores, en donde se pone confianza en el proyecto, se invierte en recursos -económicos, técnicos, en conocimiento- y se proyectan resultados al mismo tiempo que se diseña un marco normativo e institucional.

Sin embargo, corresponde señalar que la innovación se extiende más allá del resultado concreto sobre el cambio impulsado, alcanzando a nuevas formas de pensar y llevar adelante los proyectos estratégicos del país. El desarrollo de esta iniciativa calificable de profundamente innovadora (Ardanche et al, 2017) se diferencia de otros terrenos en los cuales la nueva matriz estatal fue ensayada, en particular por la velocidad y contundencia de sus resultados. Y es aquí en donde el concepto de bricoleur y el caso seleccionado se articulan claramente: se trata de un cambio en la forma de hacer y pensar los problemas y los procesos. Así, el cambio de la política energética se lleva adelante en base a un diseño organizacional basado en la confianza

en el conocimiento, la capacidad de aprender de los errores, la experimentación, la búsqueda de nuevas posibilidades y, específicamente, asumiendo la imprevisibilidad de resultados: “ensayar, ver qué sirve y qué no, desechar y seguir buscando nuevas soluciones, basado esto en el conocimiento y la investigación” (Ramón Méndez, entrevista realizada el 23.02.18)<sup>21</sup>.

Estas perspectivas, sumadas al nuevo diseño organizacional, están en la base del cambio estudiado y de lo que es el logro o el crecimiento en términos de la “construcción” llevada adelante en este proceso (Penrose, 1959). Dicha construcción se puede analizar en tres niveles: un nivel macro, en cuanto al nuevo modelo instalado por los gobiernos desde 2005 en adelante en Uruguay; un nivel mezzzo, en cuanto a la reorganización política y organizacional del área de competencia del MIEM y, por último, un nivel micro, que se inscribe en la potencialidad propia del proyecto específico y del equipo que lo lleva adelante en la DNE.

### **El nivel macro del diseño organizacional bricoleur: la política pública estratégica**

Lo específico y exitoso ha radicado en instaurar una nueva forma de gestionar los procesos de cambio a todo nivel para construir y resolver problemas, cómo cambiar de rumbo, recuperar el rol de las políticas públicas estratégicas, reconstruir y redise-

---

21- Ramón Méndez, Licenciado en Física por la Universidad de Grenoble, Francia, y Doctor en Ciencias Físicas por la Universidad de La Plata, Argentina, es profesor titular e investigador en la Universidad de la República. Fue Director de Energía en el Ministerio de Industria, Energía y Minería (2008-2015), dirigiendo el diseño y coordinando la transformación energética en el Uruguay. En 2016, la revista Fortune lo incluyó en la nómina de los 50 líderes mundiales por su trabajo, en tanto principal responsable de la Política de Cambio Climático en el país. La presentación de Méndez por parte de la revista fue elocuente: “In the 1970s oil generated half of Uruguay’s electricity. Now renewables provide 94.5%, making this South American nation of 3 million a guiding light in how to decarbonize your economy. As national director of energy, Méndez oversaw the transformation, capitalizing on the nation’s blustery weather to build wind farms and tapping hydropower and biomass. “The decisions Uruguay took benefited the climate yet also made economic sense,” says Joe Thwaites, research analyst at the World Resources Institute. Méndez’s next ambitious goal: an 88% cut in carbon emissions by 2017.” Previamente, el diseño e implementación de “Política Energética Uruguay 2030” había recibido ya otros reconocimientos similares; “pionero regional e internacional en materia de renovables” (IRENA (Agencia Internacional de las Energías Renovables)); “líder mundial en niveles de inversión por unidad de PBI destinada a electricidad y combustibles a partir de nuevas fuentes renovables” (Reporte REN 2: Capacidad Global de Generación de Energía Renovable, dado a conocer en el Foro Energía Sustentable para todos, ONU.); “revolucionaria estrategia en el área de generación eléctrica” (Blog del Banco Interamericano de Desarrollo: “Hablemos sobre cambio climático y sostenibilidad”, 29 de mayo de 2014.

ñar las estructuras y normativas estatales y buscar nuevas soluciones a los problemas emergentes. En última instancia, esta propuesta planteó remover o cambiar nuevos procesos dentro de la planificación estratégica general, asumida la existencia de las trabas institucionales y/o burocráticas del Estado que jugaban en contra de esta forma novedosa de pensar, al mismo tiempo que estableciendo una nueva relación con un mercado privado de la energía que tiene sus propios intereses. Por lo tanto, el trabajo bricoleur, tal como se entiende aquí, no tiene otra forma de presentación que como desafío a los límites instituidos.

Aún adicionalmente, puede ser útil un ejercicio comparativo y de diálogo con otras interpretaciones del concepto “bricoleur”, siempre que refiera a procesos con similar nivel de alcance. Tal es el caso del trabajo de Garud y Karnøe (2003) sobre los desarrollo en Dinamarca de turbinas eólicas, el cual parte de preguntarse ¿cómo es posible que un grupo de actores que despliegan recursos modestos prevalezca sobre otro que despliega recursos muy superiores? Para el caso que nos ocupa la comparación es pertinente, en tanto un país como Uruguay, carente como ya se dijo de petróleo, gas y carbón, construyó sobre bases renovables su proceso de soberanía energética, en el marco de economías regionales con situaciones mucho más complejas y poseedoras de dichos recursos. Un proceso novedoso que fue capaz de mostrar “... una alternativa en relación al mainstream de las políticas energéticas” (González y Méndez, 2015, 2).

El caso danés es sugerente, además, porque en lugar de aplicarse al estudio de empresas pequeñas y medianas como Baker & Nelson (2005), utilizan el concepto de bricolage para dar cuenta de un proceso de alta complejidad que transformó a Dinamarca en líder mundial en la materia, a partir de la interactuación e involucramiento de muy diferentes actores, como productores, usuarios, evaluadores y reguladores institucionales. «In this way, the inputs of these many actors co-shaped the accumulation of artifacts, tools, practices, rules and knowledge that in turn began shaping the actions and interactions of involved actors» (Garud y Karnøe, 2003, p. 283).

Se puede sostener con estos autores, que “we use the term bricolage to connote resourcefulness and improvisation on the part of involved actors” (Garud y Karnøe, 2003, p. 278). En ambos casos -Dinamarca y Uruguay- se trató de procesos de alta complejidad tecnológica, económica, social, organizacional, institucional y política, notoriamente diferenciados de cualquier variante de “llave en mano”:



Contrasting these approaches, Stoddard, a US wind turbine pioneer, stated: We trusted our engineering tools too much, and felt that they could solve the hard problems, and we simply didn't believe that the engineering problems were as hard as they were. We felt bright and able. . . to solve anything. We thought in a typical American fashion that there would be inevitable breakthroughs that would make the "pedestrian" Danish approach obsolete overnight (Garud y Karnoe, 2003, p. 279).

En el caso de Uruguay y en relación a su propia historia, llama la atención la eficacia del proyecto analizado, incluyendo sustantivamente el diseño e implementación del mismo. Como ya se señaló, en el período de la dictadura (1973-1985) se construyeron dos grandes represas hidroeléctricas, como una forma puntual y concreta de enfrentar el déficit energético. Si bien esta estrategia tuvo también una fuerte conducción desde el aparato del Estado, no incorporó en el proceso de análisis, discusión e implementación a otros actores, lo cual estaba claramente determinado por la condición dictatorial del régimen. Complementariamente, solo se la pensó para hacer frente a la insuficiente oferta de energía, no teniéndose en cuenta la organización de la demanda, el uso eficiente de la misma, la diversificación de las fuentes de energía renovables, los cuidados del medio ambiente y la visualización de la energía como un derecho para toda la población. En ese período tampoco se avanzó en la investigación de alternativas tecnológicas, paralizando los trabajos que en los años previos se desarrollaban en la Facultad Ingeniería de la Universidad de la República. Ambas experiencias locales tienen en común, sin embargo, que las políticas de energía forman parte de los enfoques de desarrollo del país, insertas en procesos macro y con fuerte impulso a partir de previas crisis energéticas.

Lo expuesto da cuenta de la preservación de propiedades emergentes que el bricolage incorpora (Garud & Karnøe, 2003) lo que, en el caso bajo análisis, incluye e integra necesariamente los cambios producidos en otros momentos históricos. Así, además del ejemplo de la construcción de las represas hidroeléctricas, debe señalarse que en Uruguay la Universidad de la República acumulaba una larga trayectoria de investigación y cooperación en energía eólica (Ardanche et al, 2017), en la cual se anudaron los aportes de los Institutos de Ingeniería Eléctrica, Mecánica de los Fluidos e Ingeniería Industrial, todos ellos de la Facultad de Ingeniería. Esta facultad realizó un convenio con UTE en 1988, por el que instaló un molino de viento de origen danés (!) para comenzar una "curva de aprendizaje", no sólo en cuanto a la tecnología

y su uso sino también en cuanto a medir el potencial del viento en el territorio<sup>22</sup>. Más aún, es relevante señalar que los principales protagonistas del proceso que aquí se analiza estaban insertos desde hace décadas en el ámbito universitario, como es el caso del actual presidente de UTE, Ing. Gonzalo Casaravilla, que al momento de concretarse aquel convenio, dirigía el Instituto de Ingeniería Eléctrica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República.

### **El nivel mezo del diseño organizacional bricoleur: rectoría, ejecución y fiscalización**

“Hay todo un mundo paralelo al que uno ve, para que eso pueda funcionar”. Así refería una ingeniera en una entrevista a los cambios normativos y de estructura institucional que, por fuera y por encima de la DNE, se impulsaron y concretaron, haciendo posible desarrollar su propio proceso de construcción.

Se trató de un rediseño organizacional general de planeamiento estratégico, reinstalando al MIEM como rector de toda la política pública en el sector. Al mismo tiempo, se rediseñaron las funciones de la URSEA (Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua) como institución independiente de control de la calidad de los servicios prestados por el Estado. Se evitaba así, al contrario de lo sucedido desde los 90 cuando se la creó, en pleno momento de retiro del Estado, que se transformara de hecho en decisora de las políticas de energía como parte de un modelo orientado por el mercado y donde la función de lo público, en el mejor de los casos, era regular sus prestaciones. Complementariamente, se reconstruye casi desde sus cimientos a la DNE, dotándola de las fortalezas que hicieran posible que se transformara en co-diseñadora de la política energética y brazo ejecutor de la misma.

El Poder Ejecutivo orientó la coordinación de y con los entes públicos relacionados con la energía -en particular UTE y ANCAP- de modo de superar la autarquía existente e integrando los objetivos parciales a los trazados por la política pública nacional del MIEM. Por último, la integración de la participación del mercado, a través de empresas privadas nacionales y sobre todo internacionales, aportó inversiones y tecnología a la regulación y fiscalización de la rectoría del Estado. En resumen,

---

22- Proyecto BID -CONICYT 116: Estudio de la factibilidad del suministro de energía de origen eólico al sistema eléctrico nacional: implementación de una planta piloto. Disponible en: <https://www.fing.edu.uy/imfia/molino/>

en este rediseño de la arquitectura organizacional se establecieron tres funciones diferenciadas; i) rectoría estratégica, técnica y política, ii) ejecución específica de “los productos” y iii) fiscalización independiente de la calidad de los resultados en relación con los objetivos planteados.

### **El nivel micro del diseño organizacional bricoleur: la autoconstrucción de la DNE**

La construcción de la DNE evoca inmediatamente que el significado se encuentra en el contexto (Schvarstein, 1991). Es decir, la organización y su situación se establecen dentro del marco general y particular -en este caso políticas públicas enmarcadas en el MIEM-, dentro del cual los acontecimientos son interpretados, en el proceso concreto y paulatino de construcción de lo nuevo.

La característica central del proyecto político, técnico y organizacional, como ya se estableció, lo constituía el desafío de construir un nuevo modelo de producción energética en el país, con objetivos diversos y complejos, cuyo cumplimiento se perfiló en base a diferentes variantes a desarrollar, sin que se tuviera éxito previo asegurado en ninguna de ellas. Por lo tanto, el equipo a construir debía entonces reunir cualidades que hicieran esperable que, en su propio proceso autopoietico, pudiera escalar en una curva de aprendizaje. Para ello era necesario que amalgamara algunas capacidades: i) Capacidades técnico-profesionales específicas en diversas áreas ligadas a la energía, ii) Capacidades de investigación y creatividad para proponer soluciones diseñando modelos específicos y generar conexiones con otros equipos, iii) Estudio y conocimiento acumulado de los desarrollos históricos en materia energética en el país y en el exterior, iv) Capacidad de trabajo multidisciplinario, v) Capacidad política y técnica para relacionarse y negociar con actores diversos: empresas estatales ligadas al área, inversores privados locales, grandes empresas energéticas globales, vi) Capacidad de generar insumos para los debates con actores diversos del Estado, la política y la sociedad civil, vii) Capacidad de afrontar las situaciones de fracaso en el proceso de búsqueda de logros específicos y concretos, viii) Capacidad potencial de construcción de liderazgos, tanto generales como específicos en las diferentes áreas de trabajo.

Al comenzar el proceso en estudio, la DNE contaba con dos profesionales, un ingeniero y un economista. Estrictamente, no había equipo. Pero tal construcción dejó paso rápidamente a una red de equipos articulados. Paulatinamente, se construyó

una DNE conformada por setenta profesionales de catorce disciplinas diferentes, la que resultó capaz de negociar, definir y acordar con grandes empresas estatales uruguayas así como con grandes actores internacionales. Al mismo tiempo, en un terreno bien diferenciado, se dialogaba y trabajaba con comunidades locales a los efectos de integrarlas al uso de las nuevas tecnologías o, en otros casos, de procurar el modo de integración a la red formal de abastecimiento de energía. No menos importante, se negociaba con los sindicatos de trabajadores involucrados en los procesos iniciados, como metalúrgicos, construcción y portuarios.

La operativa cotidiana implicaba actuar en “tres anillos” según una expresión que acuñaran por entonces y que estaban constituidos por el Estado, incluyendo sus entes y empresas; los inversores del sector privado, particularmente en cuanto al diseño de proyectos y, por último, la relación con el conjunto de la sociedad, en un proceso de educación acerca del mejor uso de las nuevas tecnologías que se introducían. Se mantenía una coordinación continua de las direcciones de las cinco áreas conformadas en la DNE (Hidrocarburos, Renovables, Eléctrica, Planificación y Eficiencia energética), simplificando procesos, intercambiando información y aprendiendo unos de otros. Complementariamente, los profesionales del área jurídica asesoraban en las distintas situaciones, lo que posibilitaba que ampliaran sus capacidades transversales para trabajar en diferentes escalas, desde la negociación política estatal o con las grandes empresas internacionales de energía, al relacionamiento con la comunidad con la que se coordinaba e intercambiaba para, por ejemplo, instalar paneles solares en una escuela aislada en el medio rural (Virginia Echinope, entrevista realizada el 03.07.18).

Incluyendo sus directivos, era un colectivo profesional relativamente joven para los parámetros culturales locales. Con un rango etario de 30 a 40 años, su condición multidisciplinar colaboró a tener en el marco de una política general, independencia para “ensayar” y “experimentar”, disposición colectiva para afrontar los problemas y fortaleza para sobrepasar la resistencia al cambio propia del aparato organizacional. Adicionalmente, fue muy importante el fortalecimiento del componente técnico del personal en relación al administrativo. Es decir, junto con los arreglos institucionales mencionados, se llevó adelante un cambio de paradigma particular dentro del Estado, definiendo nuevas formas de gestión pública basadas en la profesionalización y modernización tecnológica (González y Méndez, 2015).

De las entrevistas realizadas a integrantes del ápice estratégico de esta DNE en su momento fundacional, se desprende la auto percepción acerca de la importancia del objetivo trazado. El reconocimiento y valoración que el mismo era de relevancia nacional e internacional, hacía que lo percibieran como un factor importante a la hora de lograr profundos compromisos con las actividades cotidianas. Cada integrante, cada área, cada tarea, contribuía a ese objetivo, sabiendo de la importancia y la complejidad del mismo. Se tenía el convencimiento que no existía una política energética en el país y que ese colectivo la estaba construyendo. En efecto, la valoración expresada es que las dos grandes empresas estatales actuantes en el rubro (UTE y ANCAP), se comportaban autárquicamente, tomando decisiones cada una por su cuenta, muchas veces compitiendo entre sí, sin estar inmersas en una política pública en lo que hacía a la energía y, lo que era menos alentador, sin reconocer que pudieran existir directrices que surgieran desde otras instancias de gobierno. Todo esto autocolocaba a la novel DNE ante el desafío de constituirse en un nivel directriz que le permitiera revertir dicha situación.<sup>23</sup>

La construcción implicó entonces, inexorablemente, romper con dinámicas internas de dependencias y empresas estatales, en muchos casos cristalizadas, burocratizadas y sectorializadas. Aquí fue una “ventaja” que esta propuesta organizativa, en el comienzo casi inexistente, se construyera casi desde cero, paulatinamente, facilitando el logro de la nueva impronta. Así, por ejemplo, el respeto por el trabajo del otro -“si te pedían un informe urgente alguien lo iba a leer enseguida”-; un ambiente amigable para el recién ingresado, con interés por integrarlo; una “voluntad, proactividad y solidaridad fenomenales”, fueron parte de la constitución de un clima entusiasmante. Destaca asimismo la reformulación de las carreras funcionales, dándole al nuevo personal estabilidad y perspectiva, así como remuneraciones acordes a las responsabilidades y formaciones exigidas. Finalmente, junto con todo esto, se llevó a cabo una reformulación edilicia, generando oficinas de concepto abierto (Cecilia San Román, entrevista realizada el 18.06.18). De lo expuesto se concluye claramente que el proceso de constitución de la DNE logró la integración de diferentes especialidades en un colectivo inteligente que produjo paulatinas soluciones a las dificultades, como

---

23- En las diversas entrevistas realizadas se señaló repetidamente el papel jugado en dicho período por Roberto Kreimerman, quien fue Director Nacional de Industrias (2008-2009), Subsecretario del Ministerio de Industria, Energía y Minería (2009-2010) y Ministro de Industria, Energía y Minería (2010-2015).

en un bucle que, ante el “no se puede”, se planteaba pensarlo siempre de otra manera, evitando la paralización irresoluta.<sup>24</sup>

Si bien “no lo escribimos, no lo pensamos antes, lo hicimos”, los acumulados previos y los conocimientos tácitos jugaron un papel muy importante, particularmente las experiencias colaborativas.

Al realizar las entrevistas de este estudio en 2018, los desafíos aparecen renovados, presentándose un listado de tareas pendientes, entre otras: reformular el uso de energía en el transporte, estudiar y viabilizar la incorporación de nuevas fuentes (por ejemplo molinos en el mar y geotermia), incorporar otros actores al proceso (por ejemplo, Armada Nacional). Si bien se afirma “por diez años el país está cubierto” (Ramón Mendez, entrevista realizada el 23.02.18), se reinstala la utopía que sigue reclamando, como una forma de pensar los procesos. En las conversaciones, antes que utilizar la expresión “logramos cambiar la matriz”, prefieren “se logró la autosuficiencia energética”. Tampoco lo señalan como un logro político. En su lugar se evoca el desafío y la épica de la tarea investigadora, que construyen descubrimientos con los cuales abren puertas a nuevos problemas, pero también con componentes de la artesanía que experimenta para formular soluciones.

## Conclusiones

Este artículo presenta resultados de una investigación que tuvo como objetivo estudiar la transformación de la matriz energética en Uruguay, entre 2005 y 2017.

La primera conclusión remite a las fortalezas y viabilidades de una propuesta donde diseño e implementación son imanes. Así, el tipo de proceso seguido, constructor de amplios consensos en el conjunto de la comunidad, sustentado en una política pública de diseño estratégico, implicó un rediseño organizacional en los niveles macro, mezo y micro, alcanzando un destacado reconocimiento nacional e internacional por los logros obtenidos. Proceso que, en línea con lo señalado por Garud

---

24- En el mismo sentido, en la entrevista ya referida al Ingeniero Gonzalo Casaravilla (13.07.18) se afirma: “Se buscó enfrentar lo que se llama costo de arrepentimiento, por el cual yo ahora no tomo una decisión y después, el diario del lunes es sanguinario. Y entonces después uno lo que puede hacer es la crónica de lo que pasó, por qué no hizo lo que tenía que hacer. Por lo tanto, siempre es necesario tomar decisiones (...) nadie escribe (acerca de) cual era el riesgo que podríamos haber tenido (...) eso es indisoluble con la planificación y con la incertidumbre”.

& Karnøe (2003) acerca de los cambios tecnológicos, tuvo en cuenta las perspectivas de distintos actores, de modo de comprometer capacidades, recursos y respaldos sociales.

La segunda conclusión que puede realizarse es que los trabajos de Levi Strauss (1962) y Baker & Nelson (2005) permitieron formular una propuesta de utilización del “bricoleur” para analizar el diseño organizacional, aplicado aquí al caso en estudio. A diferencia de la utilización inicial por parte de Baker & Nelson (2005), que se remitían básicamente a pequeñas y medianas empresas, aquí resultó adecuado también para abordar el nivel de política pública y las relaciones entre distintas organizaciones.

Por último, una tercera conclusión está vinculada a que una tal concepción como la expuesta logró ser sostenida de modo productivo y gratificante por sus practicantes para las condiciones del Uruguay. Esto es importante de considerar ante futuras investigaciones, máxime cuando se quiere construir una nueva idiosincracia (Penrose, 1959), que rompa con largas tradiciones culturales del país, las que han oscilado, previamente y aún hoy, entre “atarlo con alambre” -una forma popular de referir a las soluciones precarias a los problemas- o proponer y/o esperar soluciones mágicas “llave en mano”.

## Referencias

- Ardanche, M., Bianco, M., Cohanoff, C., Contreras, S., Goñi, M., Simón, L., & Sutz, J. (2017). *Diálogos, confianzas y aprendizajes para la construcción de políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación: la Energía Eólica en Uruguay*.
- Archer, G. R., Baker, T., & Mauer, R. (2009). Towards an alternative theory of entrepreneurial success: Integrating bricolage, effectuation and improvisation (summary). *Frontiers of entrepreneurship research*, 29(6), 4.
- Bachelard, G. (1938). *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*. París: Vrin.
- Baker, T. (2007). Resources in play: Bricolage in the Toy Store (y). *Journal of Business Venturing*, 22(5), 694-711.
- Baker, T., & Aldrich, H. E. (2000). Bricolage and Resource-seeking: improvisational responses to dependence in entrepreneurial firms. *Unpublished paper*.
- Baker, T., Miner, A., & Eesley, D.T. (2003). Improvising firms: Bricolage, retrospective interpretation, and improvisational competence in the founding process. *Research Policy*, 32, 255-276.

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2003, August). Making do with what's at hand: bricolage in two contexts. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. D1-D6). Academy of Management.
- Baker, T., & Nelson, R. (2003a). Making that which is old new again: Entrepreneurial bricolage.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baker, T., Pollock, T. G., & Sapienza, H. J. (2013). Winning an unfair game: How a resource-constrained player uses bricolage to maneuver for advantage in a highly institutionalized field. In *Entrepreneurial Resourcefulness: Competing With Constraints* (pp. 1-41). Emerald Group Publishing Limited.
- Ben-David, J. (1971) *The Scientist's Role in Society*, Nueva York, Prentice-Hall.
- Bergara, M. (2015). *Las Nuevas Reglas de Juego en Uruguay: Incentivos e Instituciones en Una Década de Reformas*. DECON, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo.
- Bertoni, R., & Caldes, L. (2008). Uruguay enfrenta la crisis energética de los 70: proceso político y resultados económicos. *Rubio, M. y Bertoni, R. Energía y Desarrollo. Uruguay en el marco latinoamericano*. Montevideo, 186.
- BID – CONICYT (1988). Convenio 116: Estudio de la factibilidad del suministro de energía de origen eólico al sistema eléctrico nacional: implementación de una planta piloto. Disponible en: [ww.fing.edu.uy/imfia/molino/proyecto](http://ww.fing.edu.uy/imfia/molino/proyecto). Último acceso: 01 – 03 – 2018.
- Bittencourt, G., Rodríguez, A., & Torres, S. (2009). *Factores clave para el crecimiento económico sostenido en Uruguay*. Documento de trabajo, (01/09).
- Buffa, C. (2013). *Los actores sociales en la reforma de la salud: el caso del Sindicato Médico del Uruguay*. (Tesis final de grado). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo.
- Carstensen, M. B. (2011). Paradigm man vs. the bricoleur: bricolage as an alternative vision of agency in ideational change. *European political science review*, 3(1), 147-167.
- CEPAL, N. (2015). Informe nacional de monitoreo de la eficiencia energética de la República Oriental del Uruguay.



- Comisión de Posgrado en Energía de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República. (2016). Investigación universitaria y energía eólica en Uruguay. Disponible en: <http://www.universidad.edu.uy/prensa/renderItem/itemId/39763> . Último acceso: 28 – 02 – 2018.
- Comité Asesor del Proyecto Juicio Ciudadano sobre Energía Nuclear en Uruguay, (S/F). Dossier informativo sobre energía nuclear: Energía nuclear en Uruguay: posturas, argumentos y aspectos vinculados a la temática. Disponible en: <https://juiciociudadanouy.files.wordpress.com/2010/04/dossier-informativo-sobre-energia-nuclear.pdf> . Último acceso: 01 – 03 - 2018
- Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 114-135.
- Díaz Cruz, R. (1995). Ritos mágicos, carabelas, computadoras personales: antropología y tecnología. *Nueva Antropología*, 14(47), 23-39.
- Dirección Nacional de Telecomunicaciones, Ministerio de Industria, Energía y Minería, (2016). Comparativo de tarifas eléctricas. Disponible en: [http://www.dinatel.gub.uy/documents/4552717/5511173/An%C3%A1lisis%20comparativo%20de%20Tarifas%20El%C3%A9ctricas\\_marzo2016%20web.pdf](http://www.dinatel.gub.uy/documents/4552717/5511173/An%C3%A1lisis%20comparativo%20de%20Tarifas%20El%C3%A9ctricas_marzo2016%20web.pdf) . Último acceso: 03 – 03 – 2018.
- Echavarren, R. (1978). El beso de la mujer araña y las metáforas del sujeto. *Revista Iberoamericana*, 44(102), 65-75.
- Fultz, A. E., & Baker, T. (2017, January). The Day of Small Beginnings: Bricolage as a Source of Dynamic Capabilities in Young Firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 14798). Academy of Management.
- Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research policy*, 32(2), 277-300.
- Georgescu-Roegen, N. (1996), *La ley de la entropía y el proceso económico*, 1971. Madrid: Visor.
- Ghiselli, E. y Brown, C. (1959), *Psicología Industrial: su aplicación al personal de empresas*, 1948. México: Editorial Letras.
- Gómez, A. (2012). Entre el collage y el bricolaje. Una cierta mirada hacia El desprecio de Godard en Los abrazos rotos de Almodóvar. *Fotocinema: revista científica de cine y fotografía*, (5), 76-93.

- González, R. y Méndez, R. (2015). *Análisis de la elaboración e implementación de la Política Energética Uruguay 2030*. (Inédito)
- Grafton-Small, R., & Linstead, S. A. (1985). Bricks and bricolages: deconstructing corporate images in stone and story. *Dragon*, 1(1), 8-37.
- Kliksberg, B. (1973). *Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico. Introducción al caso latinoamericano*. Buenos Aires: Paidós.
- Kuhn, T. (2004). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, 1962. México: Fondo de Cultura Económica.
- Le Goff, J. (1976). As mentalidades: uma história ambígua. *LE GOFF, J. NORA, P.(Org.). História: novos objetos*, 2, 68-80.
- Leopold, L. (2018). *La construcción de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo en Uruguay (2000-2009): Nuevas relaciones de la Psicología con la organización del trabajo y el continuo academia-profesión*. Biblioteca Red latinoamericana de estudios e investigaciones sobre riesgos psicosociales en el trabajo (RPST-LA). Buenos Aires: CEIL-CONICET.
- Leopold, L., Buffa, C., García, A., Peloché, J. y Seco, H. (2016): *Organización y Movimiento, Central y Convención. Una perspectiva del sindicalismo uruguayo a partir del XII° Congreso del PIT-CNT*. Montevideo: Instituto Cuesta-Duarte/PIT-CNT.
- Leopold, L., Buffa, C. y Seco, H. (2017). *El banco de suplentes: aportes acerca del liderazgo a partir del Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS) de Uruguay (2005-2017)*. En Reunión de Expertos en Planificación Multiescalar y Desarrollo Territorial, 15, 16 y 17 de noviembre de 2017. Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL.
- Leopold, L., Correa, N., y Lens, C. (2015). *Buen gobierno y liderazgo para proyectos organizacionales colectivos y transformadores en la segunda década del siglo XXI*. En L. Godoy & E. Ansoleaga, *Un campo en tensión o tensión entre campos. Psicología de las organizaciones y del trabajo en Iberoamérica* (pp. 261-276). Santiago, Chile: RIL editores.
- Leopold, L.; Correa, N. y Lens, C. (2016): *Microhistoria de la Psicología en Uruguay. Una narrativa organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República*. En Latin American and European Organization Studies. Enlace

a la publicación online: Latin American and European Organization Studies  
PDF: [microhistoria\\_de\\_la\\_psicologia\\_en\\_uruguay\\_leopold\\_correa\\_y\\_lens.pdf](#)

- Leopold, L., Peloche, J., Buffa, C., Seco, H. y García, A. (2018): *Procesos de Innovación Social desarrollados por las organizaciones sindicales en Uruguay. Estudio de caso: la política y las acciones de innovación social en el Sindicato Único Nacional de la Construcción y ramas Afines (SUNCA PIT-CNT)*. En: Rentería, E. (Comp.) (2018): *Entre lo disciplinar y lo profesional. Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamérica*, 381-395. Cali, Programa Editorial, Universidad del Valle.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage* (Vol. 289). Paris: Plon.
- Lévi-Strauss, C. (1964). *El pensamiento salvaje*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Levine, S. J. (1975). La escritura como traducción: Tres tristes tigres y una Cobra. *Revista iberoamericana*, 41(92), 557-567.
- Ley N° 18.597. Centro de información oficial de la República Oriental del Uruguay, Montevideo, Uruguay, 16 de octubre de 2009.
- Lindblom, C. (1992). La ciencia de salir del paso. *La hechura de las políticas*, (2).
- Linstead, S. A. (1988). *Bricolage in Organizations: Deconstructing Data?* paper presented at the JMS Working Conference on The Texture of Organizations, Exeter, United Kingdom.
- Linstead, S. A., & Grafton-Small, R. (1990). Organizational bricolage. Chapter 19 in *Organizational symbolism*, (Barry Turner, ed.), Walter de Gruyter, Berlin, New York, 291-309.
- Merton, R. K. (1968), *Social theory and social structure*. NY, The Free Press.
- Merton, R. K. (1938), *Science, Technology and Society in Seventeenth Century England*. Sainte Catherine Press, Burges.
- Ministerio de Industria, Energía y Minería, (S/F). *Política Energética 2005-2030*. Disponible en: <http://www.miem.gub.uy/documents/49872/0/Pol%C3%A9tica%20Energ%C3%A9tica%202030?version=1.0&t=1352835007562> . Ultimo acceso: 01-03-2018.
- Ministerio de Industria, Energía y Minería, (2017). *Balance energético 2016*. Serie histórica 1965-2016. Disponible en: <http://www.ben.miem.gub.uy/descargas/1balance/Informe%20general.pdf> . Ultimo acceso: 03-03-2018.

- Miñón, M. A. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas: Revista científica y técnica de ecología y medio ambiente*, 11(2), 18
- Moreira, C. (2007). Contexto político y social del Uruguay de la crisis (2000-2004). *Aborto en debate*, 31.
- Olavarría, M. E. (1997). El pensamiento salvaje y la importancia de ser imperfecto. *Alteridades*, 7(13).
- Ortega, A. (2017). *Uruguay: una alternativa energética no tan limpia*. Disponible en <http://www.opsur.org.ar/blog/2017/10/17> . Ultimo acceso: 03-03-2018
- Passetti, D. V. (2009). Collage, arte, antropología. *Claude Lévi-Strauss en el pensamiento contemporáneo*, 263-268.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. *New York: Sharpe*.
- Phillimore, J., Humphris, R., Klass, F., & Knecht, M. (2016). *Bricolage: potential as a conceptual tool for understanding access to welfare in superdiverse neighbourhoods'* (No. 14, pp. 4-4). IRiS Working Paper Series.
- Quiñones, E., y Mateu, M. (1983), Los paradigmas de la psicología industrial-organizacional: estudio histórico. *Revista de la sociedad española de historia de las ciencias y las técnicas*, Vol. 6. No. 10-11, pp. 67-92.
- Resina, J. R. (1985). El mito como conciencia colectiva. *Inti*, (21), 1-12.
- Ruchansky, B., & Blanco, A. (2017). Energías renovables no convencionales para generación eléctrica en el Uruguay: situación, perspectivas y lecciones aprendidas. *Las energías renovables no convencionales en la matriz de generación eléctrica: tres estudios de caso*.
- Santiago: CEPAL, 2017. LC/TS. 2017/1. p. 43-81.
- Salgado, J. F. y Peiró, J. M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29, 2-5.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.

- Seco, H. (2011). *El movimiento de derechos humanos en Uruguay. Consenso en el desencenso. Una investigación sobre su identidad y sus prácticas organizativas.* (Tesis final de grado). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo.
- Senyard, J. M., Baker, T., & Davidsson, P. (2009). Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing.
- Senyard, J. M., Baker, T., & Davidsson, P. (2011, January). Bricolage as a path to innovation for resource constrained new firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-5). Academy of Management.
- Senyard, J. M., Baker, T., & Steffens, P. R. (2010). Entrepreneurial bricolage and firm performance: Moderating effects of firm change and innovativeness.
- Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 211-230.
- Senyard, J. M., Davidsson, P., Baker, T., & Steffens, P. R. (2011). Resource constraints in innovation: the role of bricolage in new venture creation and firm development. *Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, 609-622.
- Senyard, J., Powell, E. E., Baker, T., & Steffens, P. (2011). Regional disadvantage: The role of human capital bricolage to overcome resource constraints (Interactive paper). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(5), 13.
- Silveira, M. A., & Silveira, P. (2011). El impacto del avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las estrategias de las empresas públicas de energía de Uruguay. *Monografía de grado, Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración*, 2011.
- Smith, E., & Baker, T. (2010). The of fibers: Textile competition through human capital bricolage (Interactive paper). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(12), 24.
- Steffens, P. R., Baker, T., & Senyard, J. M. (2010). Betting on the underdog: Bricolage as an engine of resource advantage. In *Proceedings of annual meeting of the Academy of Management 2010*. Academy of Management.
- Steffens, P. R., Senyard, J. M., & Baker, T. (2009). Linking resource acquisition and development processes to resource-based advantage: bricolage and the resource-based view.

- Stinchfield, B. T., Nelson, R. E., & Wood, M. S. (2010). Entrepreneurial opportunities: bricolage, art, craft, engineering, and brokerage (Summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30 (5), 14.
- Stinchfield, B. T., Nelson, R. E., & Wood, M. S. (2013). Learning from Levi-Strauss' legacy: art, craft, engineering, bricolage, and brokerage in entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(4), 889-921.
- Tribunal ciudadano, (2010). Conclusiones finales. Disponible en: [http://www.uruguayambiental.com/documentos/CONCLUSIONES\\_FINALS\\_TRIBUNAL\\_CIUADADANO.pdf](http://www.uruguayambiental.com/documentos/CONCLUSIONES_FINALS_TRIBUNAL_CIUADADANO.pdf) . Último acceso: 02- 03- 2018.

## **2- Factores de salud mental y Trabajo en la actualidad**

---

El presente simposio busca aportar en el área de las implicaciones para indicadores de salud y, en particular, de salud mental haciendo énfasis en los factores psicosociales asociados a ciertas prácticas laborales. Lo anterior, implica intervenciones e investigaciones que deben apuntar a cualificar los escenarios del trabajo; asimismo, plantea aproximaciones concretas para aportar en la práctica concreta del profesional de la psicología organizacional y del trabajo.

Jean David Polo Vargas





# Los riesgos psicosociales en la educación básica: una perspectiva desde la norma oficial mexicana

Ezequiel Ramírez Lira<sup>1</sup>, Danny Echerry Garcés<sup>2</sup>, Noemí Vargas Carrizales<sup>3</sup> y Cecilia Beatriz Aguilar Ortega<sup>4</sup>

**Palabras clave:** factores psicosociales, Norma Oficial Mexicana-035-STPS, educación básica.

Los factores de riesgo psicosocial, son un tema amplio y complejo que ha tomado gran relevancia en las últimas décadas. Hablar de este fenómeno implica una revisión sobre la evolución conceptual de este tema y sus orígenes. En México, recientemente (2018), se ha publicado la Norma Oficial Mexicana 035 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, donde se establecen las pautas para la identificación y prevención de los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones del territorio mexicano, así mismo, promueve la cultura del entorno organizacional favorable, con lo cual se pretende fortalecer la seguridad y salud en el trabajo y así otorgar trabajos decentes y dignos por medio de la creación de políticas y proyectos preventivos para que las organizaciones brinden condiciones de trabajo seguras y saludables. Antes de abordar los factores de riesgo psicosocial es necesario precisar el concepto de factores psicosociales en el trabajo, las cuales son aquellas interacciones dentro de las organizaciones relacionadas con el medio ambiente de trabajo y la satisfacción, así como con las

---

1- Profesor del posgrado en Psicología con Orientación en Calidad de Vida y Salud. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur.

2- Doctorante del posgrado en Psicología con Orientación en Calidad de Vida y Salud. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur.

3- Maestrante del posgrado en Psicología con Orientación en Calidad de Vida y Salud. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur.

4- Profesora de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Yucatán.

condiciones organizacionales, mientras que, a nivel del trabajador, esas interacciones se relacionan con sus capacidades, necesidades, expectativas, costumbres, cultura y las condiciones extra laborales. Ambas interacciones (organizacionales y personales) tendrán un impacto reflejado en el rendimiento y satisfacción en el trabajo, así como en la salud del trabajador (Sánchez y García, 2017). La importancia de realizar evaluaciones de los factores psicosociales y de los riesgos psicosociales, surge en un contexto de transformaciones de legislación, sociales y políticas que fortalezcan el interés por fomentar la salud en los trabajadores de una manera articulada, y que propongan normarlos y legislarlos, de manera específica y desde un enfoque preventivo.

### **Marco jurídico para los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo mexicanos**

En el ámbito nacional, el impacto de los factores de riesgo psicosocial sobre la salud y seguridad del trabajador se han venido reconociendo fuertemente desde el 2016, las reformas en la política del país han propiciado centrar un foco de atención importante en los padecimientos de tipo psicosocial, de acuerdo a publicaciones de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS, 2016), la nueva Tabla de Enfermedades de Trabajo (actualizada después de 46 años aproximadamente) reconoce por primera vez los padecimientos de naturaleza psicosocial y que estos pueden presentarse en cualquier entorno organizacional inadecuado (independientemente del giro de la organización), algunas enfermedades derivadas de estos factores son las adicciones al tabaco, alcohol y drogas legales e ilegales, así como el estrés laboral.

Jurídicamente, en México, las bases que regulan los factores de riesgo laboral se encontraban en el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo. La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene se encargaba de inspeccionar las condiciones de trabajo en las organizaciones, con el objetivo de identificar y corregir los factores de riesgo que pueden propiciar, tanto la accidentabilidad como enfermedades laborales (Lastra, s/f p. 56). Actualmente, se ha fortalecido el marco jurídico en tema de factores de riesgo psicosocial con las modificaciones recientes de la Reforma a la Ley Federal del Trabajo en el 2012 y la elaboración del nuevo Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo expedido en el 2014; se ofrecen con dichas modificaciones, las pautas y acciones para su prevención, identificación e intervención. Adicionalmente, se elaboró la NOM-035-STPS- 2016, Factores de

riesgo psicosocial-identificación y prevención, la cual fue propuesta como proyecto el 26 de octubre de 2016, entrando en vigor y formalización en octubre de 2018; dentro del marco de esta norma, se definen los factores de riesgo psicosocial como:

...aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado (NOM-035-STPS-2018, pp. 27).

Los factores de riesgo psicosocial dentro del contexto de esta norma, comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y el turno nocturno sin períodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, liderazgo y relaciones negativas en el trabajo. Así mismo, la NOM-035-STPS-2018, ofrece los instrumentos necesarios para medir los factores de riesgo psicosocial, agrupándolos en cinco categorías principales, las cuales son:

1. Ambiente de trabajo. Esta categoría hace referencia a las condiciones en el ambiente de trabajo e identifica como factor de riesgo a las condiciones de trabajo peligrosas e inseguras, deficientes e insalubres y a los trabajos peligrosos para la salud mental y física de los trabajadores.

2. Factores propios de la actividad, es la segunda categoría que forma parte de los instrumentos propuestos en la NOM-035-STPS-2018, dicha dimensión caracteriza a las condiciones de trabajo relacionadas directamente con el tipo de actividad que se desempeña, pudiendo afectar al trabajador negativamente cuando las exigencias sobrepasan su capacidad para llevar a cabo sus labores. Esta categoría tiene a su vez, dos dominios que son carga de trabajo y falta de control sobre el trabajo, los factores propios de la actividad que se toman en cuenta para la evaluación de riesgos psicosociales son: cargas cuantitativas, ritmos de trabajo acelerado, carga mental, psicológicas emocionales, de alta responsabilidad, contradictorias o inconsistentes, así como falta de control autonomía sobre el trabajo, limitada o nula posibilidad de desarrollo, limitada o inexistente capacitación e insuficiente participación y manejo del cambio.

3. Organización del tiempo de trabajo, engloba las condiciones laborales relativas con la organización del tiempo que los trabajadores destinan a la jornada laboral, las cuales puedan ser fuente de estrés dependiendo de la distribución del tiempo; esta categoría engloba dos dominios. El primero de ellos es la jornada de trabajo, considerando como riesgo las jornadas de trabajo extensas y sin períodos de recuperación. El segundo dominio es la interferencia en la relación trabajo-familia, donde se toman en cuenta la influencia del trabajo fuera del centro laboral y de las responsabilidades familiares.

4. Liderazgo y las relaciones en el trabajo, es otra de las categorías consideradas como factor de riesgo psicosocial; cuando las relaciones en el ambiente organizacional son desadaptativas y conflictivas, pueden ocasionar problemas graves en la salud de los trabajadores, incluso pueden suscitar la aparición de riesgos psicosociales emergentes como la violencia laboral, el acoso y estrés crónico. Dentro de esta categoría se evalúan tres dominios específicos: 1) Liderazgo (donde la escasa claridad de funciones y las características de liderazgo negativo pueden ser un factor de riesgo), 2) Relaciones en el trabajo (se incluyen las relaciones sociales en el trabajo y la deficiente relación con los colaboradores que se supervisan) y 3) Violencia laboral.

5. La quinta y última categoría considerada como factor de riesgo psicosocial dentro de la NOM-035-STPS-2018, es el entorno organizacional, en esta categoría se evalúan aspectos directamente relacionados con las oportunidades y seguridad que la empresa u organización ofrece a sus trabajadores. El primer dominio a considerar es el reconocimiento del desempeño y asocia como factor de riesgo a la escasa o nula retroalimentación del desempeño, reconocimiento y compensación. Un segundo y último dominio dentro de esta categoría, es el insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad, considerados como factores que pueden causar estrés en el trabajador debido a la falta de apoyo social y pertenencia con la organización.

### **Factores de riesgos psicosociales: tema pendiente en la educación básica en México**

La institución educativa es una organización, entendida como una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta común (Robbins, 2004). No obstante, la noción de institución educativa pasa actualmente por procesos de cam-

bios generados por factores socio-culturales e históricos, lo cual determina la ruptura de patrones sociales organizativos. Se plantea que la escuela como organización ha quedado un tanto desfasada respecto a las demandas que se exigen en la actualidad, para el desarrollo de nuevas formas de entender la educación (Reales, Arce y Heredia, 2008). La cultura organizacional de las escuelas, así como las condiciones de trabajo, generan nuevos factores psicosociales en el trabajo, y se precisa arrojar luz sobre los mismos para su identificación, manejo y prevención del estrés laboral docente.

En México, según datos del INEGI-SEP (2013), 1, 684,483 personas son trabajadores en escuelas de educación básica. De ese total 361,679 pertenecen a preescolar, 740,386 a educación primaria, 559,247 a secundaria, 23,171 a centros de atención múltiple, 39,400 a educación especial y 189,176 son administrativos de apoyo a la educación básica. Al inicio del ciclo escolar 2013-2014, estos docentes enseñaban en 228,205 escuelas de educación básica atendiendo a 25,939,193 alumnos (INEE, 2015). La mayor parte de los docentes de educación básica (86.8%) laboraba en escuelas de sostenimiento público. En cuanto al sexo, en las escuelas de educación preescolar y primaria predominan las mujeres, 93 educadoras por cada 100 docentes en preescolar; disminuye a 67%, la presencia femenina en primaria y en secundaria es ligeramente superior (52%) a la de los varones. En cuanto a escolaridad, se reporta que en preescolar, aproximadamente la mitad de las educadoras tienen licenciatura terminada (51.6%) y la décima parte, posgrado (9%). En educación primaria aproximadamente la mitad de los docentes tiene la licenciatura terminada (50.7%), y la décima parte tiene posgrado (9.8%). En educación secundaria, el 40% reporta licenciatura completa, la proporción de docentes con posgrado es significativamente más alta que en los niveles educativos previos (17.5% en comparación con alrededor de 10%). Lo cual evidencia que los docentes mexicanos de secundaria son los que presentan mayor nivel de escolaridad.

Se reporta que la información de los docentes de educación básica y de otros niveles educativos, a pesar de ser tan necesaria, no está sistematizada; el informe del INEE (2015) revela que la formación de docentes en México está disminuyendo pues la profesión ha perdido atractivo, y entre las causas se citan la nueva legislación para los docentes. La cultura organizacional escolar, determina un conjunto de factores que se deben tomar en cuenta para prevenir los riesgos del deterioro material y sim-

bólico de la profesión docente, y sus implicaciones en la calidad de vida y trabajo del profesorado (Murillo y Krischesky, 2014; Rodríguez, 2012).

Es necesario profundizar en los estudios sobre prácticas de dirección en contextos específicos que amplíen el conocimiento local, regional y nacional de las distintas formas en que los directores dirigen sus escuelas, la relación de estas prácticas con el estrés laboral y el efecto diferenciado que tiene en la salud laboral, debe partir de las diferencias regionales, locales, e individuales y desde una perspectiva biopsicosocial en la que también se tomen en cuenta los diálogos entre las políticas de salud y educación. Por tanto es necesario generar y aportar conocimiento sobre cómo se expresan estas contradicciones a nivel local, regional y nacional.

Los estudios sobre estrés laboral, factores psicosociales de riesgo y de las condiciones de trabajo, desde la perspectiva del director educativo y del docente mexicano siguen siendo escasos y demandados por la comunidad científica mexicana (Rodríguez, 2012). En otros contextos, como en el Reino Unido (Cooper y Kelly, 1993), se considera la importancia de explicar qué ocurre con variables como el estrés, los factores psicosociales de riesgo y los estilos de liderazgo. El estudio se hace necesario pues permitiría determinar cómo un adecuado liderazgo reduce los factores de riesgo psicosocial y el estrés laboral. El conocimiento generado, permitirá aportar principios para incidir en las escuelas mexicanas desde esta perspectiva.

La importancia de los directivos es un hecho más que demostrado por la ciencia en la promoción y prevención de la salud. A nivel nacional e internacional diversas investigaciones permiten sostener que los directores son de vital importancia para sus contextos laborales (CEPPE, 2009; Peiró y Rodríguez, 2010;). El liderazgo como competencia fundamental de los directores para la gestión educativa, es una de las variables más importantes para el desarrollo escolar. En el campo de la investigación educativa se han generado diversos modelos de prácticas de dirección y de liderazgo y a pesar de esta importancia concedida, no aparecen en México propuestas concretas para el abordaje de los posibles factores de riesgos psicosociales y de los niveles de estrés que pudieran entorpecer el desarrollo óptimo de la escuela de educación básica como organización. Estas gestiones competen al director en su función de garantizar la salud laboral escolar. Tampoco se observa la mediación de la política educativa y su articulación con la necesidad de prevención de los factores de riesgo psicosocial. Por tanto es un campo de estudio a investigar y profundizar en estas cuestiones. A

pesar de la importancia que le concede la ciencia a la determinación de las políticas educativas en la distribución del poder para la gestión escolar, la perspectiva de la escuela como organización saludable está basada en enfoques que por esta razón, terminan siendo limitados.

### **Factores de riesgos psicosociales en la educación básica**

Los factores de riesgo psicosocial asociados al trabajo son más probable en ciertas áreas profesionales y el área educativa es una de ellas (Acosta y Burguillos, 2014; Matud, M.P, García, A. y Matud, M.J. 2002). Los estudios actuales los asocian a diversas variables, tales como: salud mental, síndrome de burnout, estrés laboral (Cáceres, Campilla, Cvitanic y Bargsted, 2015; Rodríguez, Oramas y Rodríguez, 2007). Los principales factores de riesgos psicosociales a los que se enfrentan los profesionales del magisterio están en relación con la multiplicidad de funciones, la reducción de presupuesto, la mala infraestructura, las aulas saturadas, los problemas de comunicación entre compañeros, las pocas oportunidades de promoción, las relaciones conflictivas con los alumnos, falta de recursos para realizar sus labores y el apoyo deficiente del director escolar, de los colegas de trabajo, y del sindicato en caso que aplique. (Rodríguez, Oramas y Rodríguez, 2007).

Tomar en consideración los efectos de la exposición a factores de riesgos psicosociales, y su aplicación al campo de la educación de manera articulada, es un problema científico que encuentra espacios de frontera en el conocimiento, sobre todo tomando en consideración las diferencias de la actividad laboral por niveles de enseñanza; los principales factores de riesgos psicosociales están asociados a la indisciplina de los estudiantes, la falta de interés, y la escasa vinculación familia escuela, aspectos relacionados con el contenido del trabajo. Los predictores de salud mental son el nivel de estrés percibido, el grado de satisfacción y el grado de compromiso (Guerrero-Barona, Gómez del Amo, Moreno-Manso y Guerrero-Molina, 2018).

Los docentes presentan dificultades en la identificación de síntomas y baja conciencia de la situación de enfermedad. Esto es que se naturaliza la enfermedad, y no se asume que desde las ópticas: técnica, científica, personal y/o social puede intervenir para reducir el riesgo a enfermar (Cáceres, Campilla, Cvitanic y Bargsted, 2015). De esto se deduce que la escasa visibilidad legal de los factores de riesgos psicosociales y

el escaso abordaje de los mismos en las políticas educativas y de salud, pueden estar mediando en esta situación de salud-enfermedad docente.

En México, no son frecuentes los estudios que aborden los factores de riesgos psicosociales en el nivel de educación básica de una manera articulada, y que propongan normarlos y legislarlos, de manera específica y desde un enfoque preventivo. Resulta un campo poco explorado, no solo en las escuelas sino también en la mayoría de las organizaciones (Juárez 2018). El tema de las condiciones de trabajo, en educación básica, respecto a la prevención de factores de riesgos psicosociales aparece trabajado en el marco del estrés laboral y del burnout. Las investigaciones se han centrado sobre todo en estos temas que si bien son importantes, dejan de lado la importancia de los enfoques de promoción, preservación y prevención de la salud laboral tal como se propone en la NOM-035-STPSS.

## Conclusiones

Es válido destacar que los estudios desde la perspectiva escolar, en el nivel básico son escasos, por lo que la aplicación de la NOM-035-STPSS deberá llevarse a este terreno, para determinar cómo influyen los factores de riesgos psicosociales en docentes de educación básica en México. El enfoque preventivo de la enfermedad, una vez diagnosticado con las herramientas de la norma oficial mexicana, podrá basarse en el modelo de la OMS sobre entornos laborales saludables y que estas variables, poco exploradas en el contexto de la educación básica, así como los efectos de los factores de riesgos psicosociales, presentes en las escuelas, es preciso que se visualicen y se hable sobre la presencia de los factores de riesgos psicosociales, y su prevención, tal como lo propone la normatividad recién aprobada en México.

Se precisa de estudios longitudinales, experimentales, y multinivel para explicar e incidir con mayor eficacia en las escuelas mexicanas (INEE, 2015), por lo que es preciso que de manera específica se diseñen los instrumentos necesario para el diagnóstico de los factores de riesgos psicosociales presentes en el magisterio, así como los efectos en la salud de cada uno de los trabajadores de la educación. A su vez, generar programas de promoción, prevención e intervención de salud laboral en estos contextos.



## Referencias

- Cáceres, N., Campillay, J., Cvitanic, C. y Bargsted M. (2015). Los factores de riesgo psicosocial del trabajo afectan la salud mental de los profesores según el tipo de financiamiento del establecimiento. *SALUD & SOCIEDAD*, 6(1), 050-075. doi: doi.org/10.22199/S07187475.2015.0001.00004
- CEPPE (2009). Comité para la Evaluación de Programas de Pedagogía y Educación, A.C.
- Cooper, C.L y Kelly, M. (1993). Occupational stress in head teachers: a national UK study. *British Journal of Educational psychology*, 63, 130-143. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.2044->
- Guerrero-Barona, Gómez, R., Moreno-Manso, J.M. y Guerrero-Molina, M. (2018). Factores de riesgo psicosocial, estrés percibido y salud mental en el profesorado. *Revista Clínica Contemporánea*, 9(2), 1-12. doi: <https://doi.org/10.5093/cc2018a2>
- INEE. (2015). Panorama educativo de México. Recuperado de <http://www.inee.edu.mx/images/2015/Panorama-2014/PEM2014-4.pdf>
- Inegi-Sep. (2013). Censo de escuelas y alumnos de educación básica y especial. Recuperado de <http://www.censo.sep.gob.mx/>
- Juarez, A. (2018). Factores psicosociales del trabajo en México: historia, conceptos y perspectivas. En: *Psicología Organizacional en Latinoamérica*, 1ª ed. Ciudad de México: José Luis Morales Saavedra, pp.89-108.
- Lastra, J. (s/f). Los riesgos psicosociales y su tratamiento en el ordenamiento jurídico mexicano. Recuperado de [www.corteidh.or.cr/tablas/r26050.pdf](http://www.corteidh.or.cr/tablas/r26050.pdf)
- Matud, M.P, García, A. y Matud, M.J. (2002). Estrés laboral y salud en el profesorado: un análisis diferencial en función del género y del tipo de enseñanza. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*. 2(3), 451-465. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33720305>
- Murillo, J. y Krischesky. (2014). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre calidad, Eficacia, y cambio en la Educación*. 10(1), 27-43. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art2.pdf>
- Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo Identificación, análisis y prevención, Diario Oficial de la Federación de 23 de octubre de 2018.

- Peiró, J.M, y Rodríguez, I. (2010). Work stress, leadership and organizational health. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/english/1540.pdf>.
- Reales, L; Arce, J y Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14(26), 319-346. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>
- Robbins, S.P (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, L. (2012). Condiciones de trabajo docente: aportes de México en un estudio latinoamericano. *Diálogos educativos*, 12(2012), 18-27. Recuperado de <http://www.dialogoseducativos.cl/revistas/n24/rodriguez>
- Rodríguez, L., Oramas, A. y Rodríguez, E. (2007). Estrés en docentes de educación básica: Estudio de caso en Guanajuato. México. *Salud de los trabajadores*, 15 (1), 5-16. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839282002>
- Sánchez, M.G. y García, M.L.E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*. 22 (2), 161-166. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulos.oa?id=84953103007>
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Actualizan Tabla de Enfermedades de Trabajo. (agosto, 2016). Recuperado de: <http://www.gob.mx/stps/prensa/actualizan-tabla-deenfermedades-de-trabajo>

# Entornos de trabajo saludables: Una propuesta de intervención en factores de riesgo psicosocial

Cecilia Aguilar Ortega<sup>1</sup>, Thelma Cetina Canto<sup>2</sup>, Ezequiel  
Ramírez Lira<sup>3</sup>

---

## Resumen

Los importantes cambios en las organizaciones y los procesos de globalización actual, han generado la exposición a los riesgos psicosociales, el cual se ha hecho más frecuente e intenso, haciendo conveniente y necesario su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos asociados para la salud y la seguridad en el trabajo. En México desde el marco jurídico queda establecido en octubre de 2018 la necesidad de identificar y controlar los factores de riesgo psicosocial para prevenir el daño en la salud de los trabajadores. Este trabajo presenta una propuesta de intervención para identificar el nivel de riesgo psicosocial percibido en un grupo de trabajadores; así como la forma de analizar sus causas, consecuencias y soluciones desde un enfoque humanista y participativo, que permita generar diversas acciones para alinearlas al programa de prevención y control de la violencia que marca la norma mexicana. Este estudio se dividió en tres fases: Inicial, Diagnóstico y la fase de retroalimentación y propuestas de acción. Participaron 71 trabajadores de una empresa del sector servicios. Para el diagnóstico se utilizó el Cuestionario para identificar los Factores de Riesgo Psicosocial y evaluar el Entorno Organizacional en los Centros de Trabajo (NOM-035-STPS-2018); el resultado general del diagnóstico indica un nivel medio de riesgo psicosocial; los resultados por categoría, indican mayor probabilidad de riesgo en los

---

1- Universidad Autónoma de Yucatán.

2- Universidad Autónoma de Yucatán.

3- Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur.

factores propios de la actividad y organización del tiempo de trabajo. Para focalizar los factores de riesgo psicosocial como un problema se utilizó la Técnica del árbol de problemas para analizar a profundidad las causas y sus consecuencias. Posteriormente, se utilizó la Técnica del árbol de objetivos para elaborar las propuestas de acción encaminadas a mejorar el bienestar del trabajador y entornos de trabajo saludables. Prevenir los factores de riesgo psicosocial es un tema prioritario a nivel internacional y nacional, lo cual implica un compromiso por parte de las organizaciones para implementar estrategias que favorezcan entornos de trabajo saludables.

**Palabras clave:** Riesgos psicosociales, Intervención, Organizaciones.

## Introducción

A lo largo de la historia las condiciones laborales han sido recurrentemente una amenaza para la salud de los trabajadores lo que ha ocasionado accidentes y enfermedades relacionadas con la salud de todo tipo. Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en los ambientes laborales incluyen no solamente los riesgos biológicos, químicos y físicos sino también diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera cómo influyen en el bienestar físico y mental del trabajador (Osorio, 2011), lo que ha generado un aumento y profundización en el tema. Como consecuencia de los importantes cambios en las organizaciones y de los procesos de globalización actual, la exposición a los riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesario su identificación, evaluación y control con el fin de evitar los riesgos asociados para la salud y la seguridad en el trabajo.

La salud laboral requiere grandes esfuerzos para generar condiciones y ambientes de trabajo saludables. La Organización Internacional del Trabajo (2003) indica que el derecho a la seguridad y salud en el ambiente de trabajo, es respetado en todos los niveles, donde gobiernos, empleadores y trabajadores participan activamente en la promoción de la salud en el ambiente laboral, en este sentido la salud del trabajo es una responsabilidad que debe ser compartida entre gobiernos, empleadores, trabajadores y organizaciones para la prevención de riesgos, protección social y condiciones de trabajo saludables.

Los entornos de trabajo saludables son aquellos centros de trabajo en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, pero no sólo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones

personales, buena organización, salud emocional, que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores y el control de su propia salud (Casas & Klijn, 2006). Guerrero (2013) plantea que un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas: temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo; temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral; recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad. Por lo tanto, es importante implementar entornos laborales saludables como medios para prevenir riesgos y promover la salud integral de la población trabajadora.

Las evidencias que relacionan la salud mental con el clima psicosocial del ambiente laboral y los resultados de estudios epidemiológicos que demuestran un incremento en procesos mórbidos relacionados con las condiciones psicosociales propias del trabajo, son unas de las principales razones que despertaron el interés en el estudio de los factores de riesgo psicosociales relacionados con el trabajo (Villalobos, 2004). Al respecto han surgido diversas definiciones. La OIT (2011) menciona que “Los factores de riesgo psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que llama estrés”. Por su parte Moreno (2011) señala que los factores psicosociales de riesgo son predictivos, se refieren a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, cuando son elementos con probabilidad de afectar de manera negativa en la salud y el bienestar del trabajador, al actuar como desencadenantes o facilitadores del estrés y la tensión laboral). Estos factores negativos afectan la salud física y psicológica, y pueden ser la falta de control en el trabajo, jornadas excesivas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, rotación e impredecibilidad de horarios, problemas de comunicación organizacional, ambigüedad del rol y sobrecarga de trabajo.

Así, unas condiciones psicosociales adversas están en el origen tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

Dentro del marco legal que aplica a nivel nacional los factores psicosociales están adquiriendo relevancia por los efectos lesivos que causan en la salud del trabajador. Es así como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS, 2016) en la nueva Tabla de Enfermedades de Trabajo reconoce por primera vez los padecimientos de naturaleza psicosocial y que estos pueden presentarse en cualquier entorno organizacional inadecuado. En la NOM 035-STPS (2018) que fue publicada en octubre de 2018 en el Diario Oficial y que entra en vigor en Octubre de 2019 se reconoce la necesidad de identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y controlar la violencia en el trabajo. En esta norma se definen los factores de riesgo psicosocial como:

... aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado (NOM-035-STPS-2018, pp. 27).

Los factores de riesgo psicosocial que contempla esta norma hacen referencia a las condiciones en el ambiente de trabajo, las cargas de trabajo, es decir, las exigencias que el trabajo impone al trabajador, la falta de control sobre el trabajo, las jornadas de trabajo y rotación de turnos que exceden lo establecido en el Ley Federal del Trabajo, la interferencia en la relación familia-trabajo, el liderazgo negativo, las relaciones negativas y la violencia laboral.

En conclusión, se puede observar que entre los factores que pueden causar daños fisiológicos, psicológicos, cognitivos, conductuales y sociales están los que están directamente relacionados con las condiciones del trabajo y la organización; y otros que se generan en la interacción entre las personas y que según Gómez, Hernández y Méndez (2014) no son un simple conflicto de los que se suelen presentar en cualquier relación, surge en el momento que ciertos factores pueden desencadenar hechos o situaciones con grandes probabilidades de causar efectos negativos en la salud del trabajador, lo cual finalmente tendrá repercusiones también en la organización (Gómez, Hernández y Méndez, 2014).

Y si además, estas cargas de trabajo físicas y mentales están relacionadas con los factores individuales y extra laborales (por ejemplo, exigencias domésticas) y a aspectos del individuo (por ejemplo, personalidad y actitudes) pueden aumentar la probabilidad de la aparición del estrés en el trabajo. Por lo tanto, estas condiciones

siempre deben ser valoradas y ser incluidas para obtener una estimación de la carga de trabajo (Sauter, Murphy, Hurrell & Levi, 2001); además de ser consideradas en los programas para la prevención de los factores de riesgos psicosocial y la promoción de entornos de trabajo saludables.

A partir de lo anterior, el presente trabajo se propuso como objetivo identificar el nivel de riesgo psicosocial percibido en un grupo de trabajadores de una empresa del sector servicio, así como presentar una propuesta de intervención que permita profundizar en las categorías identificadas con mayor riesgo psicosocial, problematizándolas y generando acciones que posteriormente puedan ser alineadas al programa de prevención de los factores de riesgo psicosocial y promoción de entornos de trabajo saludables como establece la Norma 035-STPS-2018.

## **Método**

### ***Participantes***

Para la presente investigación participaron un total de 71 trabajadores del Estado de Yucatán de una empresa del sector de servicios, de los cuales el 72% (51) eran hombres y el 28% (20) mujeres, con una media de edad de 35 años y una desviación estándar de  $D= 6.70$ ; una media de 9 años de antigüedad en la empresa y una desviación estándar de  $D= 7.55$ .

### ***Instrumento***

Se utilizó el Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial y Entorno Organizacional Favorable en los Centros de Trabajo de la NOM-035-2018 (Secretaría de Gobernación, SEGOB, 2018) el cual consta de 72 reactivos que miden el nivel percibido de riesgo psicosocial en el centro de trabajo. El instrumento mide las siguientes categorías y dominios: 1. Ambiente de trabajo (Condiciones en el ambiente de trabajo); 2. Factores propios de la actividad (Carga de trabajo y Falta de control sobre el trabajo); 3. Organización del tiempo de trabajo (Jornada de trabajo e Interferencia en la relación trabajo-familia); 4. Liderazgo y relaciones en el trabajo (Liderazgo, Relaciones el trabajo y Violencia); y 5. Entorno Organizacional (Reconocimiento del desempeño, insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad). La forma de respuesta es una escala tipo Likert, que va del 1 al 5, donde 1 significa nunca hasta 5 que significa siempre. La validez de este cuestionario es de constructo mediante un análisis

factorial confirmatorio. Se realizó un análisis de confiabilidad de la escala mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un alfa de .93.

## Resultados

Este trabajo de intervención se desarrolló de forma participativa con un enfoque en desarrollo organizacional. Se dividió en trea fases, las cuales se describen a continuación.

### A) Fase inicial

Se contactó con el responsable de recursos humanos de la organización, a través de una reunión donde expuso sus necesidades, se estableció de forma conjunta abordar el tema de los Factores de riesgo psicosocial.

### B) Fase de diagnóstico

Los resultados fueron analizados de acuerdo a los criterios de evaluación que marca la NOM-35-STPS-2018. El resultado general del diagnóstico indica un nivel medio de riesgo psicosocial, es decir, los trabajadores perciben que los factores de riesgo psicosocial se presentan algunas veces en su trabajo y que, por lo tanto, podrían afectar con mediana probabilidad su salud física, psicológica, cognitiva, afectiva y conductual.

En cuanto a los resultados por categoría, se encontró mayor probabilidad de riesgo en las categorías de factores propios de la actividad y organización del tiempo de trabajo; y por otro lado, menor probabilidad de riesgo en los factores de ambiente de trabajo y entorno organizacional (Ver tabla 1).

**Tabla 1. Resultado General y por categoría**

Resultado por categoría	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	3.78				
Factores propios de la actividad			43.16		
Organización del tiempo de trabajo			8.77		
Liderazgo y relaciones en el trabajo		17.7			
Entorno organizacional	7.22				
Resultado general			80.66		



Según lo establecido en la NOM-035-STPS-2018, se requiere revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y cargas de trabajo propias de acuerdo con la actividad que se desempeña en la organización, así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un programa de intervención que permita tener un equilibrio entre la carga de trabajo y la calidad de vida del personal.

A continuación, se presentarán los resultados por dominio correspondientes a cada categoría.

**Categoría: Ambiente de trabajo**

En cuanto al dominio condiciones en el ambiente de trabajo se obtuvo un nivel nulo de riesgo, es decir, el personal no percibe la existencia de condiciones inseguras, peligrosas, deficientes o insalubres en su trabajo y por tanto el nivel de riesgo de daño a su salud es bajo (ver tabla 2).

**Tabla 2. Ambiente de trabajo**

Resultado por dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Condiciones en el ambiente de trabajo	3.78				

**Categoría: Factores propios de la actividad**

En cuanto al dominio Carga de trabajo se obtuvo un nivel de riesgo medio, lo que significa que los trabajadores perciben que algunas veces existen exigencias en su trabajo que exceden su capacidad, y por lo tanto la probabilidad de un daño a su salud es mediano.

En cuanto al dominio Falta de control sobre el trabajo también se obtuvo un nivel de riesgo medio, lo cual significa que los trabajadores perciben que algunas veces pueden mantener bajo control sus actividades, y por tanto se presenta una probabilidad mediana de daño a su salud por consecuencia de esto (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Factores propios a la actividad**

Resultado por dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Carga de trabajo			26.64		
Falta de control sobre el trabajo			13.52		

**Categoría: Organización del tiempo de trabajo**

En cuanto al dominio Jornada de trabajo se obtuvo un nivel de riesgo medio, es decir, los trabajadores perciben que algunas veces se les exige tiempo extra en su jornada laboral más allá de lo establecido en la ley federal del trabajo; y por lo tanto existe una probabilidad mediana de riesgo a su salud.

En el dominio de Interferencia en la relación trabajo-familia, se obtuvo un nivel bajo de riesgo, por tanto, los jefes perciben que existe poco conflicto entre las actividades familiares y las responsabilidades laborales, lo cual genera poca probabilidad de riesgo a su salud y de daño a sus relaciones familiares (ver tabla 4).

**Tabla 4. Organización del tiempo de trabajo**

Resultado por dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Jornada de trabajo			3.61		
Interferencia en la relación trabajo-familia		5.15			

**Categoría: Liderazgo y relaciones en el trabajo**

En el dominio de Liderazgo, se obtuvo un nulo nivel de riesgo, es decir, los trabajadores consideran que la relación con sus superiores no afecta de manera considerable su forma de trabajar.

En el dominio Relaciones en el trabajo, se obtuvo un nulo nivel de riesgo, es decir, los trabajadores perciben que no existen relaciones negativas en su entorno, por lo tanto, existe una baja probabilidad de riesgo a su salud.

En el dominio de violencia, se obtuvo un nulo nivel de riesgo, es decir, los trabajadores perciben que no se presenta en su área de trabajo actos que dañen su estabilidad psicológica, personalidad, dignidad o integridad, por lo que representan una baja probabilidad de riesgo a su salud.

**Tabla 5. Liderazgo y relaciones en el trabajo**

Resultado por dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Liderazgo	8.5				
Relaciones de trabajo	5.39				
Violencia	5.39				

### **Categoría: Entorno Organizacional**

En el dominio de Reconocimiento al desempeño, se obtuvo un nivel de riesgo bajo, es decir, los jefes perciben que no existe una falta de reconocimiento a su trabajo; no consideran que su trabajo sea inestable y tampoco sienten falta de compromiso con el mismo, de ahí que el nivel de riesgo de daño a su salud sea bajo.

**Tabla 6. Entorno organizacional**

Resultado por dominio	Nivel de riesgo				
	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Reconocimiento del desempeño	5.38				
Insuficiente sentido de pertenencia	1.84				

### **Fase de retroalimentación y propuestas de acción**

Los resultados del diagnóstico fueron presentados al personal de la empresa destacando las fortalezas y los factores con más probabilidad de causar un daño en la salud del trabajador, estas categorías con mas probabilidad de daño fueron los factores propios de la actividad y la organización del tiempo de trabajo.

Para focalizar como un problema los factores percibidos con mayor riesgo y profundizar en ello, se utilizó la Técnica del árbol de problemas (causas-efectos) de Martínez y Fernandez (2008); aunque si bien, tanto teóricamente como en la NOM-035-2018, se describen aspectos del trabajo como causantes relacionados a este riesgo, se pretendió a través de esta técnica generar causas y efectos basados en la experiencia de los trabajadores de tal forma que sean significativos para ellos.

Posteriormente, para la generación de soluciones enfocadas al bienestar del trabajador y al desarrollo de entornos de trabajo saludables, se utilizó la técnica del árbol de objetivos (medios-fines) de Martínez y Fernandez (2008).

A continuación se presenta la propuesta de la utilización de estas técnicas para la profundización de los factores de riesgo psicosocial con mayor nivel de riesgo percibido, en este caso se describirá el desarrollo de las técnicas específicamente para el factor de actividades relacionadas con el trabajo.

### **Técnica del árbol de problemas**

Una técnica que habitualmente se utiliza para el análisis de problema es la del “árbol del problema”. Es una técnica participativa que promueve el desarrollo de ideas

creativas para identificar un problema en particular, y sirve además para organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo expliquen. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema, por tanto, es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son sus causas y el follaje los efectos o consecuencias. La lógica es que cada problema es consecuencia de las causas que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los efectos que están encima, reflejándose así la interrelación entre causas y efectos.

Para construir el árbol de problemas se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los siguientes pasos:

1) *Formular el Problema Central*: una carencia o déficit, un estado negativo, una situación real no teórica, localizado en una población objetivo bien definida. Para focalizar el problema se le dio un enfoque humanista. A continuación se presenta un ejemplo: *Mal rendimiento en las actividades del trabajo de los empleados de la empresa "X"*.

2) *Exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central*: Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales. La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen. Por ejemplo: *Los trabajadores perciben que los efectos que produciría tal problemática serían la duplicidad y/o solapamiento de funciones lo que generaría asignaciones multitarea; la falta de priorización en las tareas llevaría a la entrega de trabajos fuera de tiempo o no entregados; y la difusión de responsabilidades a la obtención de malos resultados o incompletos.*

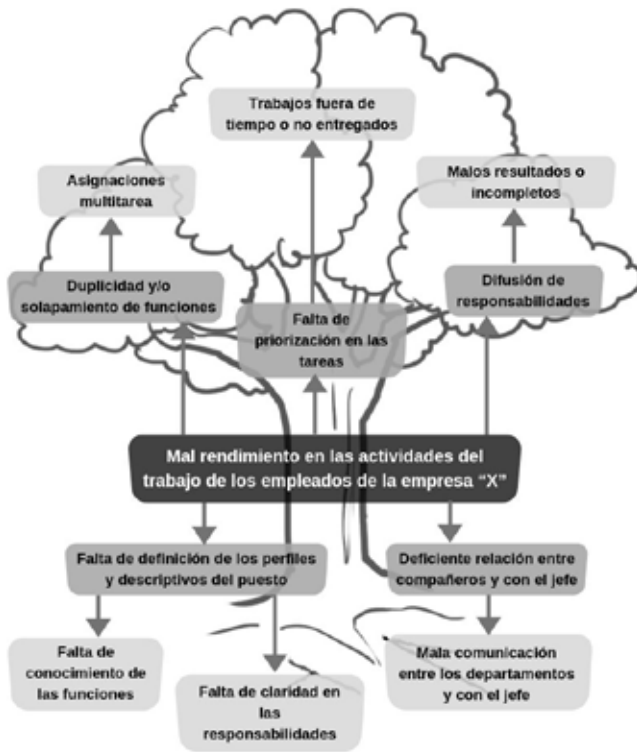
3) *Identificación de relaciones entre los distintos efectos que produce el Problema Central*: Si los efectos detectados son importantes, el Problema Central requiere una solución, lo que exige la identificación de sus causas.

4) *Identificar las causas del problema y sus interrelaciones*: La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el Problema Central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e interrelacionando. Una buena técnica es preguntarse ¿por qué sucede lo que está señalado en cada bloque? La respuesta debiera encontrarse en el nivel inmediatamente inferior. Se deben identificar todas las causas, aun cuando algunas de ellas no sean modificables, deteniéndose en

el nivel en que es posible modificarlas. Hay que recordar que lo que se persigue es elaborar un modelo causal para la formulación de un proyecto y no un marco teórico exhaustivo. Por ejemplo: *Las causas de tal problema identificadas por los trabajadores están directamente relacionados con la falta de definición de los perfiles y descriptivos del puesto lo que lleva a la falta de conocimiento de sus funciones y la falta de claridad en las responsabilidades; y la deficiente relación entre ellos y su jefe lleva la mala comunicación entre los departamentos y con su jefe.*

5) *Diagramar el Árbol de Problemas y verificando la estructura causal:* El proyecto se debe concentrar en las raíces (causas). La idea es que, si se encuentra solución para éstas, se resuelven los efectos negativos que producen.

A continuación, se presenta un ejemplo esquematizado del árbol de problemas para visualizar la forma en que se abordó esta técnica (Figura 1).



**Figura 1. Árbol de problemas (causas y efectos).**

### **Técnica del árbol de objetivos**

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas, ya que refleja una situación opuesta a éste, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen. Los pasos a seguir para elaborarlo son:

1) *Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto* (un estado positivo al que se desea acceder). La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa. A continuación se presenta un ejemplo: *Los trabajadores establecieron como objetivo: Buen rendimiento en las actividades del trabajo de los empleados de la empresa "X"*

2) *Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del Árbol de Problemas en estados positivos (medios y fines)*. Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin? La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas. El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas. Cambia el contenido de los bloques, pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan. Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el Árbol de Problemas para luego proseguir con el de Objetivos. En este caso se convirtieron las causas en medios.

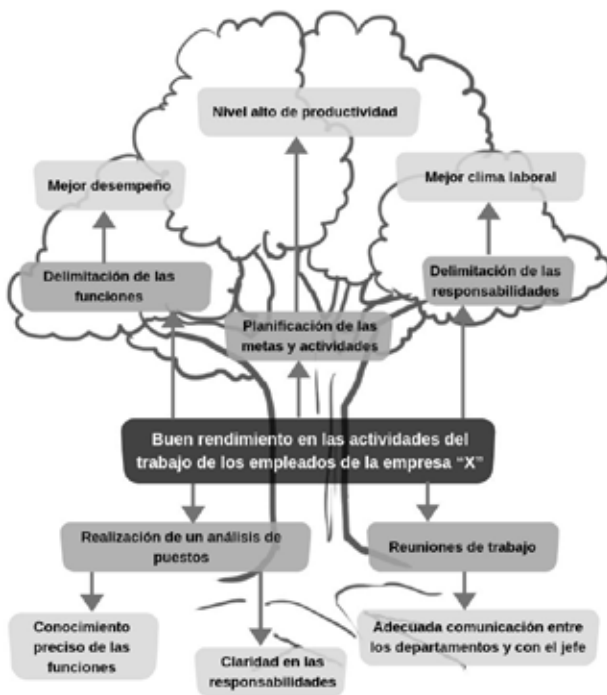
*La falta de definición de los perfiles y descriptivos del puesto y falta de claridad en las responsabilidades se convirtieron ambas en la realización de un análisis de puestos; y la deficiente relación entre los departamentos y su jefe se transformó en el seguimiento al cumplimiento de sus funciones y metas de trabajo.*

3) *Identificar los parámetros*, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa). Estos parámetros se señalan en el Árbol de Objetivos sin modificar el texto del de Problemas. Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central. *En esta intervención todas las causas del problema enunciadas por los trabajadores fueron consideradas modificables.*

4) *Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines.* Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin. Por ejemplo: *Los fines serían la Delimitación de las funciones y responsabilidades lo que generaría un mejor desempeño; y por otro lado, la planificación de sus metas y actividades generaría alto nivel de productividad.*

5) *Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.*

A continuación, se presenta un ejemplo esquematizado del Árbol de Objetivos, para explicar la forma en que se abordó esta técnica (Figura 2)



**Figura 2. Árbol de objetivos (medios y fines)**

Con esta técnica del árbol de objetivos se pretende generar diversas acciones y posteriormente alinearlas a lo que establece la NOM-035-2018 para elaborar un Programa para la Prevención de Factores de Riesgo Psicosocial y Promoción de Entornos Organizacionales Favorables considerando el tipo de acciones orientadas en el plano

Organizacional, Grupal e Individual y según los criterios de aceptación establecidos para la evaluación de la conformidad. (Secretaría de Gobernación, 2018).

## Conclusiones

Este estudio resalta la importancia de considerar el aspecto psicosocial en las intervenciones para el desarrollo de entornos de trabajo saludables, en este caso, partiendo de la percepción que tienen los trabajadores del nivel de riesgo sobre diversos aspectos psicosociales de su trabajo y que pudieran causarles algún tipo de daño a su salud fisiológica, psicológica y social.

La aplicación de la Norma Mexicana 035 dentro del marco jurídico para la identificación de factores de riesgo psicosocial y el control de la violencia en el trabajo tiene un carácter meramente administrativo en su aplicación. Este trabajo lo que pretende es darle un enfoque en desarrollo organizacional a través de la utilización de técnicas cualitativas como el árbol de problemas y el árbol de objetivos donde se destaque la participación activa de los trabajadores en la conceptualización de la problemática que lo convierta en algo significativo para ellos; así como en la generación de propuestas de acción encaminadas a la prevención de riesgos psicosociales y entornos de trabajo favorables.

En este tipo de intervenciones es importante recalcar el papel que tienen los directivos así como los trabajadores en todo el proceso desde el diagnóstico, elaboración del programa, implementación de acciones y evaluación del programa, de tal forma que se genere un mayor compromiso y delimitación de responsabilidades en la creación de entornos de trabajo saludables.

## Referencias

- Casas S. B., & Klijn, T. P. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14(1):136-41.
- Gómez, P., Hernández, J. & Méndez, M. D. (2014). Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en una empresa chilena del área de la minería. *Ciencia y Trabajo*, 16(49), pp. 9-16. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000100003>
- Guerrero, M. (2013). Ambiente de trabajo saludable. Recuperado de: <http://marcia871124.blogspot.com.co/>



- Martínez, R. y Fernández, A. (2008). *Árbol de problemas y áreas de intervención*. México: CEPAL.
- Moreno-Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1)1-262.
- Organización Internacional del Trabajo (2011) La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género. Hoja Informativa 3 género, salud y seguridad en el trabajo. Recuperado 1 de marzo de 2019 de [www.ilo.org/wcmsp5/groups/.../wcms\\_227402.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/.../wcms_227402.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). 91 Sesión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT.
- Osorio M. P. (2011). El trabajo y los factores de riesgo psicosociales: Que son y cómo se evalúan. *Revista CES Salud Pública*, 2(1): 74-79
- Sauter, S. L., Murphy, L. R, Hurrell, J. J. & Levi, L. (2001). Factores psicosociales y de organización. Capítulo 34. En: *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. 3º ed. España: Organización Internacional del Trabajo y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Secretaría de Gobernación (SEGOB), Diario Oficial de la Federación. (2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2016). *Consigna nueva Tabla de Enfermedades del Trabajo 185 padecimientos*. (Boletín No.752). Recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/consigna-nueva-tabla-de-enfermedades-del-trabajo-185-padecimientos>
- Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Ciencia y Trabajo*, 6 (14): 197-201.



# Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho de operários de três indústrias multinacionais norte-americanas e alemã no Brasil

Work-related psychosocial risk factors in three north american and german multinational industries in Brazil

João Massuda Junior<sup>1</sup>, Liliana Andolpho Magalhães Guimaraes<sup>2</sup>, Maureen F. Dollard<sup>3</sup>

## Resumo

**Introdução:** As mudanças na organização do trabalho têm se tornado frequentes, muitas vezes contribuindo para uma maior ocorrência de Fatores de Risco Psicossociais (FRPs) relacionados ao trabalho. **Objetivo:** Avaliar a presença dos FRPs e Fatores de Proteção Psicossociais (FPPs) relacionados ao trabalho e sua associação com a saúde, bem-estar e satisfação em três indústrias dos segmentos metal mecânico (n=2) e alimentício (n=1). **Método:** Tratou-se de um estudo de corte transversal, analítico, descritivo, correlacional e com amostragem por conveniência (n=109). Para a avaliação dos FRPs, FPPs, saúde e satisfação no trabalho foi utilizada a segunda edição do instrumento *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ-II) traduzido e validado para o Português de Portugal e adaptado para utilização no Brasil em sua versão média. Adicionalmente, foi aplicado um Questionário Sociodemográfico e Ocupacional (QSDO), desenvolvido pelos autores para esta pesquisa. **Resultados:** A análise dos FRPs revelou que os indicadores referentes às demandas cognitivas ( $x=3,92$ ;

1- Instituto Federal de Mato Grosso do Sul - IFMS.

2- Universidade Católica Dom Bosco - UCDB.

3- University of South Australia - UniSA.

DP  $\pm 0,79$ ) e insegurança laboral ( $x=3,73$ ; DP  $\pm 1,39$ ) encontravam-se em patamares considerados de risco para a saúde dos trabalhadores. Os FPPs, em sua maioria, foram avaliados como em situação intermediária, à exceção dos escores obtidos para os fatores: clareza de papel no trabalho ( $x=4,39$ ; DP  $\pm 0,67$ ), comunidade social no trabalho ( $x=4,26$ ; DP  $\pm 0,78$ ), possibilidades de desenvolvimento ( $x=4,15$ ; DP  $\pm 0,89$ ), autoeficácia ( $x=4,03$ ; DP  $\pm 0,78$ ) e recompensa ( $x=3,88$ ; DP  $\pm 0,86$ ), considerados como favoráveis à saúde. A avaliação dos efeitos dos FRPs e FPPs revelou que os participantes deste estudo percebiam significado em seu trabalho ( $x=4,32$ ; DP  $\pm 0,68$ ), estavam comprometidos com suas atividades laborais ( $x=3,93$ ; DP  $\pm 0,83$ ) e demonstraram-se satisfeitos com seu ofício ( $x=3,79$ ; DP  $\pm 0,69$ ). Quanto aos efeitos destes fatores para a saúde, foi observado que os escores referentes à avaliação da saúde geral ( $x=2,33$ ; DP  $\pm 1,00$ ), sintomas depressivos ( $x=2,19$ ; DP  $\pm 1,07$ ) e problemas de sono ( $x=2,01$ ; DP  $\pm 1,09$ ) estavam em patamares satisfatórios. **Conclusões:** Este estudo construiu um panorama de riscos e fatores de proteção existentes nas organizações investigadas, possibilitando uma maior compreensão dos impactos destes fatores para a saúde e bem-estar de trabalhadores *blue collars* das indústrias pesquisadas.

**Palavras-chave:** riscos ocupacionais; fatores de risco; saúde do trabalhador.

## Abstract

**Background:** Changes in work organization have become frequent, often contributing to a higher occurrence of work-related psychosocial risk factors (PRFs). **Objective:** To assess the work-related PRFs and psychosocial protective factors (PPFs) present in three metal mechanic ( $n=2$ ) and food ( $n=1$ ) industries, evaluating their association with workers' health, well-being, and satisfaction. **Method:** It was a cross-sectional, analytical, descriptive, correlational study based on a convenience sampling ( $n=109$ ). The second edition of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II), adapted to Brazilian Portuguese, in its medium version and a Sociodemographic and Occupational Questionnaire (SOQ) was applied. **Results:** The PRFs analysis revealed that the indicators regarding cognitive demands ( $x=3,92$ ; SD  $\pm 0,79$ ) and labor insecurity ( $x=3,73$ ; SD  $\pm 1,39$ ) were at risk levels for workers' health. The PPFs were mostly evaluated as intermediate. The scores obtained for the factors: role clarity at work ( $x=4,39$ ; SD  $\pm 0,67$ ), social community at work ( $x=4,26$ ; SD  $\pm 0,78$ ), self-efficacy ( $x=4,03$ ; SD  $\pm 0,78$ ), and reward ( $x=3,88$ ; SD  $\pm 0,86$ ), were

considered favorable for workers' health. The evaluation of the effects of the PRFs and PPFs revealed that participants perceived meaning in their work ( $x=4,32$ ; SD  $\pm 0,68$ ), they were committed to their work activities ( $x=3,93$ ; SD  $\pm 0,83$ ), and they were satisfied with their craft ( $x=3,79$ ; SD  $\pm 0,69$ ). Regarding the effects of health factors, it was observed that scores for the general health assessment ( $x=2,33$ ; SD  $\pm 1,00$ ), depressive symptoms ( $x=2,19$ ; SD  $\pm 1,07$ ), and sleep problems ( $x=2,01$ ; SD  $\pm 1,09$ ) were at levels considered satisfactory. **Conclusions:** This study built a panel of risks and protective factors present in the investigated organizations, allowing a better understanding of the impacts of these factors on blue-collar workers' health and well-being in the investigated industries.

**Keywords:** occupational risks; risk factors; occupational health.

## Introdução

As mudanças na organização do trabalho têm se tornado cada vez mais constantes, sendo baseadas no desenvolvimento contínuo de novas tecnologias, aperfeiçoamento das estratégias de produção e reestruturação das operações das organizações no intuito de torná-las mais competitivas (Jiménez, 2011; Kompier, 2006; Reis et al., 2010).

Enquanto as instituições avançam na adoção destas modificações, pesquisas têm identificado uma maior ocorrência de Fatores de Risco Psicossociais (FRPs) relacionados ao trabalho (Dollard, Skinner, Tuckey, & Bailey, 2007), frequentemente associados ao adoecimento físico e mental de trabalhadores, tais como transtornos musculoesqueléticos, doenças cardiovasculares e transtornos mentais (Guimarães et al., 2004; Karasek et al., 1998; Reis et al., 2010; Siegrist et al., 2004).

Embora a discussão acerca dos impactos destes fatores para a saúde dos indivíduos não seja recente, tendo em vista os estudos desenvolvidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) desde 1984 (ILO, 1984; Kalimo, 1987), é inegável que as mudanças ocorridas nas últimas décadas contribuíram para o surgimento de novos FRPs e a intensificação de diversos outros já existentes (Fernandes & Pereira, 2016; Leka & Jain, 2010).

Fatores como violência física, assédio sexual, assédio moral, intensificação das atividades laborais, longas horas de trabalho que ultrapassam a carga horária previamente estabelecida, novas formas de contratação que aumentam a insegurança do

trabalhador quanto a sua estabilidade, problemas emocionais e conflitos entre atividades de trabalho e compromissos pessoais são exemplos de demandas emergentes que têm impactado a saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores das mais diversas ocupações (Chirico, 2017; Niedhammer, Lesuffleur, Algava, & Chastang, 2015; Schaufeli, 2017).

Buscando melhor compreender estas mudanças e suas repercussões nos ambientes de trabalho, diferentes países (e.g. Áustria, Canadá, Dinamarca, França, Finlândia, Alemanha, Suécia, Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Japão) têm adotado sistemas nacionais de vigilância voltados para investigar as demandas e os recursos presentes no trabalho, assim como os efeitos da interação entre ambos para a performance e saúde dos trabalhadores, propondo estratégias para reduzir os efeitos dos FRPs nestes ambientes (Dollard et al., 2007).

No Brasil, observa-se que a carência de um sistema nacional de vigilância é parcialmente suprida pelo desenvolvimento de estudos setoriais realizados por pesquisadores independentes e grupos de pesquisas universitários, tendo como foco, principalmente, as atividades de saúde (Araújo, Mattos, Almeida, & Santos, 2016; De Lucca, 2017; Martinez, Latorre, & Fischer, 2017; Silva et al., 2017; Vasconcelos & Guimarães, 2009), educação (Batista, Carlotto, Coutinho, & Augusto, 2010; Cardoso, Araújo, Carvalho, Oliveira, & Reis, 2011; Carlotto & Palazzo, 2006), serviços e atividades administrativas nos setores público e privado (De Lucca & Sobral, 2017; Martinez & Latorre, 2009, 2006; Souza, Carvalho, Araújo, & Porto, 2010).

De acordo Fernandes e Pereira (2016), embora diversos grupos ocupacionais tenham sido investigados, nota-se ainda uma escassez de estudos direcionados a avaliar os FRPs presentes em ocupações específicas, em especial as desenvolvidas em indústrias, devido à dificuldade de permissão ao acesso nos locais de trabalho.

Visando contribuir para a redução desta lacuna, este estudo teve como objetivo avaliar a presença dos FRPs e também Fatores de Proteção Psicossociais (FPPs) relacionados ao trabalho em três indústrias dos segmentos metal mecânico e alimentício nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo, Brasil. Adicionalmente, foi verificada a associação destes fatores com a saúde e satisfação dos indivíduos no trabalho.

## **Método**

Tratou-se de um estudo analítico, descritivo, correlacional, de corte transversal e com amostragem por conveniência (n=109). A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionários de autorrelato entre os meses de agosto de 2017 e fevereiro de 2018, em três indústrias multinacionais do ramo alimentício (n=1) e metal mecânico (n=2) nos estados de Mato Grosso do Sul (n=1) e São Paulo (n=2), Brasil.

Os possíveis participantes foram orientados quanto aos objetivos do estudo e informados de que suas contribuições seriam mantidas em sigilo. O aceite para participação na pesquisa foi dado por meio da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, sendo permitida a revogação do mesmo a qualquer momento, desde que o desejo de não mais participar do estudo fosse expressado.

Esta pesquisa foi desenvolvida em consonância com os procedimentos éticos estabelecidos na Resolução n. 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012), tendo sido seu projeto (CAAE 68597517.4.0000.5162) aprovado previamente no Conselho de Ética em Pesquisa da Universidade Católica Dom Bosco por meio do parecer número 2.096.036 de junho de 2017.

## **Instrumentos**

Para a avaliação dos FRPs, FPPs, saúde e satisfação no trabalho foi utilizada a segunda edição do instrumento *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ-II) (Pejtersen et al., 2010) traduzido e validado para o Português de Portugal por Silva et al. (2006), com adaptações feitas pelos autores dessa investigação para sua utilização no Brasil, em sua versão média.

O questionário é composto por 76 itens avaliados por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de «nunca/quase nunca» a «sempre» ou «nada/quase nada» a «extremamente».

Os 76 itens foram organizados em 8 escalas, com alfas de Cronbach oscilando entre 0,60 à 0,90, avaliando: exigências laborais (4 subescalas), organização e conteúdo do trabalho (4 subescalas), relações sociais e liderança (7 subescalas), interface trabalho-indivíduo (3 subescalas), valores no local de trabalho (4 subescalas), personalidade (1 subescala), saúde e bem-estar (5 subescalas) e comportamentos ofensivos (1 subescala) (Silva et al., 2006).

Adicionalmente foi aplicado um Questionário Sociodemográfico e Ocupacional (QSDO), desenvolvido pelos autores especificamente para esta pesquisa, composto por 24 questões avaliando os seguintes aspectos: sexo, idade, estado civil, escolaridade, rendimento individual e familiar, função exercida, tempo de trabalho na empresa, turno de trabalho, horas extras, trabalho aos fins de semana, consumo de cigarro e bebida alcoólica e prática de exercícios físicos.

### **Participantes**

Participaram deste estudo 109 trabalhadores, homens e mulheres, dos setores operacionais das indústrias investigadas, os quais atendiam aos seguintes requisitos no momento da realização da pesquisa: mínimo de três meses de contrato com a instituição e registro formal de sua atividade em carteira de trabalho. Indivíduos que trabalhavam nas indústrias participantes, mas que possuíam vínculo com empresas terceirizadas ou desenvolviam atividade de estágio não participaram da pesquisa.

### **Análise dos dados**

Os dados coletados por meio do QSDO foram analisados com o uso de estatística descritiva (e.g. média, desvio padrão e distribuição de frequência), visando caracterizar a amostra do estudo.

As informações obtidas por meio da aplicação do instrumento COPSOQ-II foram interpretadas a partir do score médio calculado para cada escala/subescala, sendo este classificado como situação favorável à saúde, situação intermediária ou situação de risco para a saúde com base nos pontos de corte propostos por Silva et al. (2006).

Para a análise da correlação entre os FRPs, FPPs, saúde e satisfação dos trabalhadores foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman* (*rs*), sendo adotado o seguinte padrão para interpretação dos resultados obtidos: valores abaixo de 0,50 foram considerados como uma baixa correlação, entre 0,50 e 0,70 como moderada correlação e acima de 0,70 como alta correlação (Mukaka, 2012).

Todas as análises realizadas foram conduzidas utilizando-se o software de análise estatística *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 22.

### **Resultados**

Os participantes deste estudo apresentaram média de idade de 36,04 (DP±9,75) anos, eram em sua maioria do sexo masculino (90,8%), casados(as) ou em união estável



(80,7%), cursaram o ensino médio completo (54,1%), informaram uma renda mensal individual entre dois e quatro salários mínimos (39,4%) e renda mensal familiar entre quatro e dez salários mínimos (45,9%) (Tabela 1).

Os pesquisados trabalhavam na mesma empresa há pelo menos 5,40 (DP±4,33) anos e cumpriam com uma jornada de trabalho de 44,35 (DP±3,71) horas semanais. 76,1% declararam trabalhar em turnos fixos, 33,9% informaram às vezes trabalhar além da jornada prevista em contrato e 26,6% relataram às vezes trabalhar aos fins de semana. Dentre as funções mais frequentes, foram mencionadas: operador de máquinas (45,9%), ajudante de produção (8,3%), almoxarife (5,5%), ajustador (4,6%), líder de produção (3,7%), técnico de manutenção (3,7%), técnico de qualidade (2,8%) e supervisor (2,8%) (Tabela 1).

**Tabela 1. Características sociodemográficas e ocupacionais dos participantes**

Variável	Informações disponíveis	
	N	%
Sexo		
Masculino	99	90,8
Feminino	10	9,2
Estado Civil		
Solteiro(a)	15	13,8
Casado(a)/União Estável	88	80,7
Viúvo(a)	01	0,9
Separado(a)/Divorciado(a)	05	4,6
Escolaridade		
Ensino fundamental incompleto	02	1,8
Ensino fundamental completo	09	8,3
Ensino médio incompleto	05	4,6
Ensino médio completo	59	54,1
Ensino superior incompleto	24	22,0
Ensino superior completo	09	8,3
Pós-graduação completa	01	0,9
Renda mensal individual		
Até 02 salários mínimos	35	32,1
> 02 e ≤ 04 salários mínimos	43	39,4
> 04 e ≤ 10 salários mínimos	30	27,5
> 10 e ≤ 20 salários mínimos	01	0,9
Renda mensal familiar		

Variável	Informações disponíveis	
	N	%
Até 02 salários mínimos	16	14,7
> 02 e ≤ 04 salários mínimos	40	36,7
> 04 e ≤ 10 salários mínimos	50	45,9
> 10 e ≤ 20 salários mínimos	02	1,8
> 20 salários mínimos	01	0,9
<b>Trabalho em turno</b>		
Fixo	83	76,1
Alternado	26	23,9
<b>Frequência de horas extras</b>		
Não faço	12	11,9
Quase nunca	18	16,5
Raramente	19	17,4
Às vezes	37	33,9
Frequentemente	17	15,6
Sempre	5	4,6

#### Conclusão

Frequência de trabalho aos finais de semana.		
Não trabalho	19	17,4
Quase nunca	12	11,0
Raramente	12	11,0
Às vezes	29	26,6
Frequentemente	25	22,9
Sempre	12	11,0

Os participantes, em geral, eram não fumantes/ex fumantes há mais de dez anos (86,3%), declararam consumir habitualmente bebida alcoólica (62,5%) com uma frequência de ao menos uma vez por semana (29,4%), não faziam uso de medicamentos de uso contínuo (92,7%) e praticavam atividades físicas (65,2%) com uma periodicidade mínima de uma a duas vezes por semana (40,4%) (Tabela 2).

**Tabela 2. Aspectos relacionados à saúde do trabalhador**

Variável	Informações disponíveis	
	N	%
<b>Tempo de deslocamento casa-trabalho</b>		
Até meia hora	86	78,9

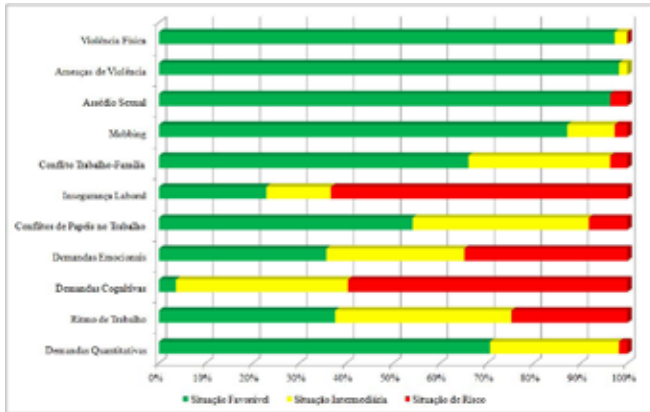
> meia hora e ≤ a uma hora	14	12,8
> uma hora e ≤ a duas horas	07	6,4
> duas horas	02	1,8
<b>Meio de transporte utilizado</b>		
Transporte coletivo da empresa	24	22,0
Transporte público coletivo	01	0,9
Veículo próprio	81	74,3
Outros	3	2,7
<b>Tabagismo</b>		
Fumante ou ex fumante há menos de 10 anos	15	13,7
Não fumante ou ex fumante há mais de 10 anos	94	86,3
<b>Consumo de bebida alcoólica</b>		
Não consome	41	37,6
Uma vez por semana	32	29,4
Dois vezes por semana	15	13,8
Três vezes por semana	07	6,4
Todos os dias	03	2,8
Outra frequência não mencionada	11	10,1

#### Conclusão

<b>Uso de medicamento de uso contínuo</b>		
Sim	08	7,3
Não	101	92,7
<b>Atividade física</b>		
Não pratica	38	34,9
Uma a duas vezes por semana	44	40,4
Três a quatro vezes por semana	15	13,8
Cinco a seis vezes por semana	05	4,6
Todos os dias	07	6,4

A análise dos FRPs presentes no ambiente de trabalho revelou que os indicadores referentes às demandas cognitivas ( $x=3,92$ ;  $DP\pm 0,79$ ) e insegurança laboral ( $x=3,73$ ;  $DP\pm 1,39$ ) encontravam-se em patamares de risco para a saúde dos trabalhadores (Figura 1).

Os escores obtidos para avaliação do ritmo de trabalho ( $x=2,84$ ;  $DP\pm 1,14$ ), demandas emocionais ( $x=2,92$ ;  $DP\pm 1,35$ ) e conflitos de papéis ( $x=2,51$ ;  $DP\pm 0,85$ ) não representavam risco iminente, mas a necessidade de atenção por serem classificados em situação intermediária (Figura 1).

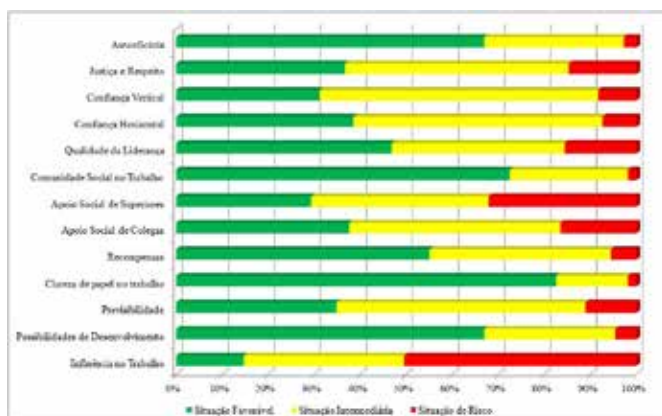


**Figura 1. Análise descritiva dos Fatores de Risco Psicossociais avaliados**

Já os indicadores de demandas quantitativas ( $x=2,17$ ;  $DP\pm 0,70$ ), conflito trabalho-família ( $x=2,16$ ;  $DP\pm 0,92$ ), *Mobbing* ( $x=1,41$ ;  $DP\pm 0,85$ ), assédio sexual ( $x=1,14$ ;  $DP\pm 0,63$ ), ameaças de violência ( $x=1,04$ ;  $DP\pm 0,27$ ) e violência física ( $x=1,06$ ;  $DP\pm 0,33$ ) foram considerados sob controle, uma vez que seus resultados indicaram uma situação favorável à saúde (Figura 1).

Os FPPs, em sua maioria, foram avaliados como em situação intermediária, indicando a necessidade de se intensificar as iniciativas associadas aos mesmos, com especial atenção para os fatores: i. influência no trabalho ( $x=2,50$ ;  $DP\pm 0,96$ ); ii. confiança horizontal ( $x=2,72$ ;  $DP\pm 0,87$ ); iii. apoio social de superiores ( $x=3,14$ ;  $DP\pm 1,12$ ); iv. justiça e respeito ( $x=3,41$ ;  $DP\pm 0,98$ ); v. previsibilidade ( $x=3,44$ ;  $DP\pm 0,97$ ); vi. qualidade da liderança ( $x=3,47$ ;  $DP\pm 1,04$ ); vii. apoio social de colegas ( $x=3,49$ ;  $DP\pm 0,97$ ); e viii. confiança vertical ( $x=3,58$ ;  $DP\pm 0,82$ ) (Figura 2).

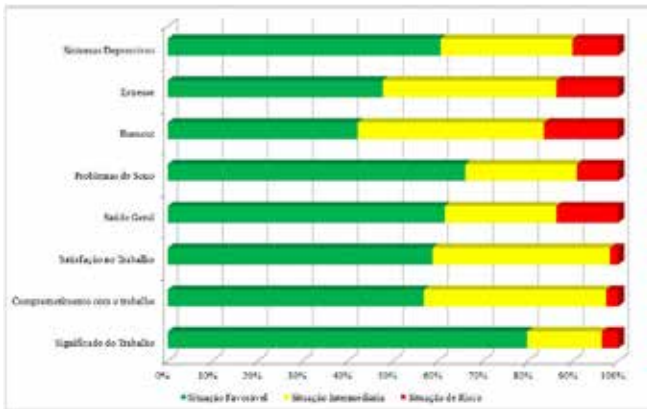
Os escores obtidos para os fatores clareza de papel no trabalho ( $x=4,39$ ;  $DP\pm 0,67$ ), comunidade social no trabalho ( $x=4,26$ ;  $DP\pm 0,78$ ), possibilidades de desenvolvimento ( $x=4,15$ ;  $DP\pm 0,89$ ), autoeficácia ( $x=4,03$ ;  $DP\pm 0,78$ ) e recompensa ( $x=3,88$ ;  $DP\pm 0,86$ ) foram considerados favoráveis à saúde (Figura 2).



**Figura 2. Análise descritiva dos Fatores de Proteção Psicossociais avaliados**

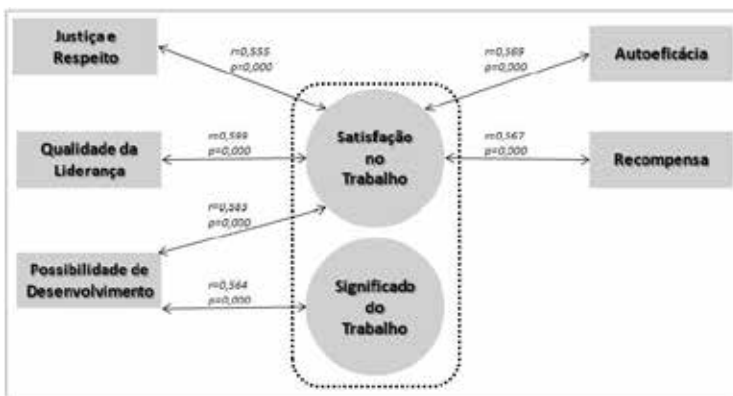
A avaliação dos efeitos dos FRPs e FPPs revelou, do ponto de vista organizacional, que os participantes deste estudo percebiam significado em seu trabalho ( $x=4,32$ ;  $DP\pm 0,68$ ), estavam comprometidos com suas atividades laborais ( $x=3,93$ ;  $DP\pm 0,83$ ) e demonstraram-se satisfeitos com seu ofício ( $x=3,79$ ;  $DP\pm 0,69$ ) (Figura 3).

Quanto aos efeitos destes fatores para a saúde, foi observado que os escores referentes à avaliação da saúde geral ( $x=2,33$ ;  $DP\pm 1,00$ ), sintomas depressivos ( $x=2,19$ ;  $DP\pm 1,07$ ) e problemas de sono ( $x=2,01$ ;  $DP\pm 1,09$ ) estavam em patamares satisfatórios. No entanto, os indicadores relativos ao *Burnout* ( $x=2,52$ ;  $DP\pm 1,05$ ) e estresse ocupacional ( $x=2,53$ ;  $DP\pm 1,02$ ) apontaram a necessidade de atenção, tendo em vista sua classificação intermediária para a saúde dos pesquisados (Figura 3).



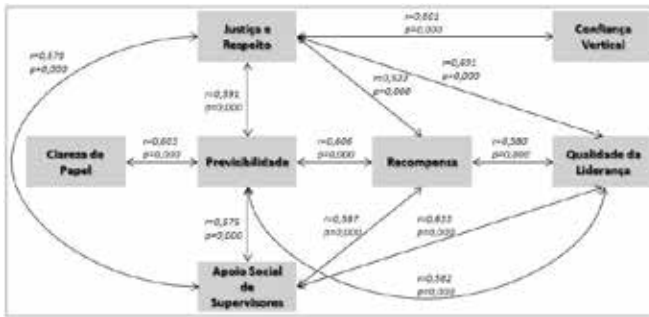
**Figura 3. Análise descritiva dos aspectos relacionados a saúde, satisfação e comprometimento com o trabalho.**

A análise das associações entre os FRPs, FPPs e seus efeitos para organizações e indivíduos demonstrou uma correlação positiva e moderada entre os fatores: possibilidades de desenvolvimento e significado do trabalho ( $r_s=0,564$ ;  $p=0,000$ ), possibilidades de desenvolvimento e satisfação no trabalho ( $r_s=0,583$ ;  $p=0,000$ ), recompensa e satisfação no trabalho ( $r_s=0,567$ ;  $p=0,000$ ), qualidade da liderança e satisfação no trabalho ( $r_s=0,599$ ;  $p=0,000$ ), justiça e respeito e satisfação no trabalho ( $r_s=0,555$ ;  $p=0,000$ ) e autoeficácia e satisfação no trabalho ( $r_s=0,569$ ;  $p=0,000$ ) (Figura 4).



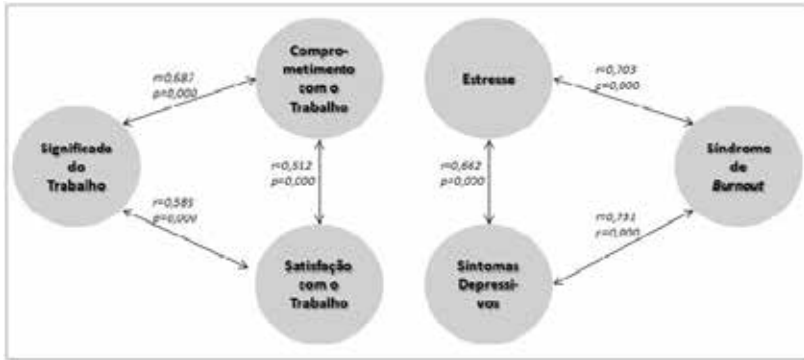
**Figura 4. Correlação entre Fatores de Proteção Psicossocial e efeitos para a organização.**

Foram também identificadas correlações moderadas e positivas entre escalas dedicadas à avaliação dos FPPs, sendo elas: previsibilidade e clareza de papel ( $r_s=0,603$ ;  $p=0,000$ ), previsibilidade e recompensa ( $r_s=0,606$ ;  $p=0,000$ ), previsibilidade e apoio social de supervisores ( $r_s=0,575$ ;  $p=0,000$ ), previsibilidade e qualidade da liderança ( $r_s=0,562$ ;  $p=0,000$ ), previsibilidade e justiça e respeito ( $r_s=0,591$ ;  $p=0,000$ ), recompensa e apoio social de supervisores ( $r_s=0,587$ ;  $p=0,000$ ), recompensa e qualidade da liderança ( $r_s=0,580$ ;  $p=0,000$ ), recompensa e justiça e respeito ( $r_s=0,522$ ;  $p=0,000$ ), apoio social de supervisores e qualidade da liderança ( $r_s=0,633$ ;  $p=0,000$ ), apoio social de supervisores e justiça e respeito ( $r_s=0,579$ ;  $p=0,000$ ), qualidade da liderança e justiça e respeito ( $r_s=0,691$ ;  $p=0,000$ ) e confiança vertical e justiça e respeito ( $r_s=0,601$ ;  $p=0,000$ ) (Figura 5).



**Figura 5. Correlação entre os Fatores de Proteção Psicossocial.**

Por fim, entre as escalas dedicadas à avaliação dos efeitos dos FRPs e FPPs foram identificadas: i. correlações positivas e moderadas entre: significado do trabalho e comprometimento com o trabalho ( $r_s=0,687$ ;  $p=0,000$ ), significado do trabalho e satisfação com o trabalho ( $r_s=0,589$ ;  $p=0,000$ ), satisfação com o trabalho e comprometimento com o trabalho ( $r_s=0,512$ ;  $p=0,000$ ) e estresse e sintomas depressivos ( $r_s=0,662$ ;  $p=0,000$ ); e ii. correlações positivas e fortes entre: *Burnout* e estresse ( $r_s=0,703$ ;  $p=0,000$ ) e *Burnout* e sintomas depressivos ( $r_s=0,731$ ;  $p=0,000$ ) (Figura 6).



**Figura 6. Correlação entre os efeitos dos Fatores de Risco Psicossociais e Fatores de Proteção Psicossociais para a organização e saúde do trabalhador.**

## Discussão

O modelo adotado neste estudo para classificação das variáveis como FRPs e FPPs difere ligeiramente do formato tradicional aplicado em pesquisas voltadas para a avaliação destes por meio da aplicação do instrumento COPSOQ-II (Aminian, Moradi, & Eftekhari, 2018; Bueno, 2016; Nuebling & Hasselhorn, 2010).

Habitualmente a identificação como FRPs ou FPPs está ligada ao escore obtido pelos mesmos, sendo que menores pontuações o tipificam como fator de risco e o oposto como fator de proteção.

Baseado no modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) e nos estudos desenvolvidos por Berthelsen, Hakanen e Westerlund (2018), as variáveis representativas de demandas de trabalho foram classificadas como fatores de risco, enquanto os recursos foram identificados como fatores de proteção.

Tal modelo de análise não apenas possibilitou uma identificação apurada da presença dos FRPs e FPPs no ambiente de trabalho, mas também uma avaliação compreensiva da associação destes com a saúde e bem estar dos trabalhadores participantes (Schaufeli, 2017).



Seguindo esta proposta, foram identificados como FRPs críticos para as organizações pesquisadas o elevado volume de demandas cognitivas ( $x=3,92$ ;  $DP\pm 0,79$ ) e uma percepção de alta insegurança laboral ( $x=3,73$ ;  $DP\pm 1,39$ ).

Tais resultados foram semelhantes aos parâmetros obtidos nos estudos de validação do COPSOQ-II, para o português de Portugal por Silva et al (2006), em que os FRPs críticos também foram: demandas cognitivas ( $x=3,67$ ;  $DP\pm 0,74$ ) e insegurança laboral ( $x=3,57$ ;  $DP\pm 1,35$ ) e ao estudo recente de validação desenvolvido por Aminian et al. (2018), com trabalhadores *blue collars* no Iran, indicando serem estes fatores possivelmente associados as atividades operacionais desenvolvidas em indústrias.

Altos níveis de demandas cognitivas estão frequentemente associados à exigência de atenção constante nas atividades de trabalho, precisão e rapidez (claramente características do trabalho operário nas indústrias pesquisadas), tomada de decisões difíceis e busca constante por novas ideias para solucionar problemas organizacionais ou equacionar as demandas postas no ambiente laboral (Breevaart & Bakker, 2018; Kristensen, Hannerz, Høgh, & Borg, 2005; Pejtersen et al., 2010; Silva, Wendt, & Argimon, 2017).

A insegurança ocupacional por sua vez remete ao grau de preocupação dos trabalhadores com a possibilidade de desemprego (Kristensen et al., 2005; Pejtersen et al., 2010), podendo ser fruto de mudanças organizacionais, tais como a adoção de novas tecnologias e processos de fusão, reestruturação e *downsizing*, ou em decorrência de períodos de recessão econômica e desemprego (O'Driscoll & Brough, 2010), este último marcadamente presente no lócus de pesquisa devido à situação econômica do Brasil.

Embora os resultados aqui apresentados não tenham indicado a associação de elevada carga de demanda cognitiva e insegurança ocupacional com efeitos negativos para a saúde dos trabalhadores, existem evidências empíricas que associam estes FRPs à sintomas de adoecimento físico (e.g. pressão alta, variação nos níveis de colesterol e produção do hormônio do estresse) e mental (e.g. ansiedade, estresse psicológico e depressão) (Blekesaune, 2012; O'Driscoll & Brough, 2010), quando não gerenciados por meio do oferecimento de recursos adequados para a realização do trabalho.

Ainda que as avaliações do ritmo de trabalho, demandas emocionais e conflitos de papéis indiquem a necessidade de atenção por parte das organizações estudadas, foi observado que os escores aferidos estão abaixo das médias apresentadas nos estudos

de validação desenvolvidos com operários de indústrias (Aminian, Dianat, Miri, & Asghari-Jafarabadi, 2017; Aminian et al., 2018; Cotrim, Bem-Haja, Amaral, Pereira, & Silva, 2017; Silva et al., 2006).

A análise dos FPPs, por sua vez, revelou que a avaliação do grau de clareza dos papéis no trabalho ( $x=4,39$ ;  $DP\pm 0,67$ ), a existência de comunidade social ( $x=4,26$ ;  $DP\pm 0,78$ ), possibilidades de desenvolvimento ( $x=4,15$ ;  $DP\pm 0,89$ ), percepção de autoeficácia ( $x=4,03$ ;  $DP\pm 0,78$ ) e recompensa ( $x=3,88$ ;  $DP\pm 0,86$ ) foram os fatores de proteção mais bem avaliados nas organizações pesquisadas.

Quando comparados à outros estudos, com população semelhante a desta amostra, é possível constatar que os escores aqui obtidos são ligeiramente superiores às médias de empresas industriais (Aminian et al., 2017; Silva et al., 2006) e aos resultados apresentados em pesquisas com trabalhadores em geral (Cotrim et al., 2017).

Quanto ao significado de uma avaliação positiva para os FPPs anteriormente descritos, tem-se que: i. o grau de clareza dos papéis no trabalho indicou a existência de objetivos claros, responsabilidades bem definidas e comunicação eficiente das expectativas em relação aos trabalhadores; ii. o fator comunidade social revelou uma atmosfera de cooperação e senso de pertencimento ao grupo de trabalho; iii. a existência de possibilidade de desenvolvimento tem viabilizado a aprendizagem contínua e o desenvolvimento e aplicação de novas habilidades e conhecimentos (Pejtersen et al., 2010; Silva et al., 2017); iv. a percepção de autoeficácia demonstrou que os trabalhadores creem em sua capacidade de resolver problemas e alcançar os objetivos traçados (Silva et al., 2006); e v. o fator recompensa reportou a existência de respeito entre superiores e trabalhadores, tratamento justo e reconhecimento do trabalho desenvolvido (Pejtersen et al., 2010).

A inexistência de FPPs em situação de risco para a saúde, juntamente com uma avaliação positiva de grande parte dos FRPs presentes nas empresas investigadas, sugere uma preocupação, por parte da gestão, em proporcionar um ambiente saudável e seguro para os trabalhadores, do ponto de vista psicossocial. Esta preocupação ou clima de segurança psicossocial tem o potencial de não apenas agir positivamente sobre o estresse ocupacional e outros problemas associados como também estimular a produtividade dos trabalhadores (Dollard & McTernan, 2011; Dollard & Karasek, 2010; Dollard & Bakker, 2010).

É importante registrar que as indústrias investigadas são multinacionais oriundas de países que possuem leis e normas que regulamentam como as organizações devem lidar com os FRPs (duas empresas norte-americanas e uma alemã) e sistemas de vigilância nacional que monitoram periodicamente o desempenho e sucesso das organizações em gerenciá-los, fato este importante para compreender os resultados obtidos nas instituições pesquisadas (Dollard et al., 2007).

Notadamente os resultados favoráveis à saúde obtidos na avaliação dos FPPs, ou recursos, repercutiram de forma positiva sobre a organização e seus trabalhadores, gerando um maior comprometimento, significado e satisfação com o trabalho, fato este corroborado por meio das correlações positivas e moderadas entre recursos (e.g. possibilidade de desenvolvimento, recompensa, qualidade da liderança, justiça e respeito e autoeficácia) e significado do trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento com o trabalho.

Embora este estudo não apresente achados suficientes para se concluir acerca da relação de causa e efeito entre FPPs e os efeitos destes para a saúde e bem-estar de trabalhadores e organizações, os resultados obtidos estão em sintonia com os pressupostos teóricos do modelo JD-R, em que recursos de trabalho em abundância despertam um processo motivacional, por meio do engajamento no trabalho, levando a resultados positivos para indivíduos e organizações, tais como: comprometimento organizacional, segurança no trabalho, maior intenção de permanecer na organização e assumir mais responsabilidades e uma melhor performance (Bakker & Demerouti, 2017; Breevaart & Bakker, 2018; Demerouti et al., 2001; Schaufeli, 2017).

As correlações positivas e moderadas entre as escalas dedicadas à avaliação dos FPPs no trabalho denotam a importância da qualidade da liderança, apoio social de supervisores e confiança vertical para uma maior previsibilidade, sentimento de justiça e respeito e percepção de reconhecimento, elementos estes também associados à autoeficácia, satisfação e comprometimento no trabalho.

Tais resultados alinham-se aos estudos desenvolvidas por Schaufeli (2015) acerca do papel indireto da liderança para um maior comprometimento e engajamento dos trabalhadores. De acordo com seus estudos, quando os indivíduos são inspirados pelos seus líderes a contribuir pessoalmente para o alcance de determinado objetivo, isto influencia sua percepção de controle sobre suas tarefas. Quando trabalhadores são empoderados pelos seus supervisores, por meio da atribuição de responsabilidades

e tarefas desafiadoras, os mesmos sentem-se mais competentes e percebem-se mais eficazes. Adicionalmente, quando gestores incentivam a colaboração e o trabalho em equipe, isto cria um forte senso de pertencimento, podendo impactar sobre os níveis de comprometimento no trabalho.

Por fim, os indícios da associação entre estresse e *Burnout* e estresse, *Burnout* e sintomas depressivos, encontrados neste estudo por meio de correlações positivas moderadas e fortes, somam-se aos achados de pesquisas desenvolvidas com outros grupos ocupacionais, que relataram resultados semelhantes aos aqui encontrados (Dias, Santos, Abelha, & Lovisi, 2016; Oliveira & Pereira, 2012; Silva, Bolsoni-Silva, & Loureiro, 2018).

## Conclusões

Este estudo teve como objetivo avaliar os FRPs e FPPs presentes no trabalho de indivíduos que desenvolvem atividades nos setores operacionais de indústrias multinacionais dos segmentos metal mecânico e alimentício. Os resultados obtidos construíram um panorama de fatores de risco (demandas de trabalho) e fatores de proteção (recursos) existentes nas organizações investigadas, que possibilitaram uma maior compreensão dos impactos destes para a saúde e bem-estar dos indivíduos envolvidos nestas atividades, tendo em vista a escassez de estudos com trabalhadores *blue collars* no Brasil.

A utilização do framework JD-R para a realização das análises permitiu uma nova maneira de interpretar e reconhecer os FRPs e FPPs existentes no trabalho, trazendo para as pesquisas desenvolvidas no Brasil um modelo alternativo para a análise da temática em questão.

Embora os resultados aqui obtidos representem um avanço na compreensão dos FRPs e FPPs característicos do trabalho industrial, é preciso reconhecer que o tamanho da amostra deste estudo impede que os achados aqui apresentados sejam extrapolados para a compreensão destes fatores em outras indústrias, sendo importante o desenvolvimento de futuras pesquisas com amostras representativas da realidade brasileira.

O desenho do estudo aplicado, de corte transversal, também impede que análises de causa e efeito possam ser conduzidas no intuito de melhor compreender os efeitos dos FRPs e FPPs para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, sendo indicado que

estudos longitudinais sejam desenvolvidos futuramente com o objetivo de superar tal limitação.

Por fim, é importante reconhecer que a crise econômica/recessão que afetou o Brasil durante o período de realização desta pesquisa, possivelmente, influenciou alguns dos resultados ora apresentados (e.g. percepção de insegurança laboral), sendo necessário então analisar os achados desta pesquisa com cautela, tendo em vista que algumas variáveis podem refletir não apenas aspectos organizacionais (nível meso), mas também os efeitos do ambiente macroeconômico sobre a atividade pesquisada.

## Referências

- Aminian, M., Dianat, I., Miri, A., & Asghari-Jafarabadi, M. (2017). The Iranian version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) for assessment of psychological risk factors at work. *Health Promotion Perspectives*, 7(1), 7–13. <https://doi.org/10.15171/hpp.2017.03>
- Aminian, O., Moradi, A., & Eftekhari, S. (2018). Assessment of psychosocial factors in office and operational groups of employees of a Regional Electricity Distribution Company in Iran – A case study. *Heliyon*, 4, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00714>
- Araújo, T. M. de, Mattos, A. I. S., Almeida, M. M. G. de, & Santos, K. O. B. (2016). Aspectos psicossociais do trabalho e transtornos mentais comuns entre trabalhadores da saúde: contribuições da análise de modelos combinados. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 19(3), 645–657. <https://doi.org/10.1590/1980-5497201600030014>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Batista, J. B. V., Carlotto, M. S., Coutinho, A. S., & Augusto, L. G. da S. (2010). Prevalência da Síndrome de Burnout e fatores sociodemográficos e laborais em professores de escolas municipais da cidade de João Pessoa, PB. *Rev Bras Epidemiol*, 13(3), 502–512.

- Berthelsen, H., Hakanen, J. J., & Westerlund, H. (2018). Copenhagen psychosocial questionnaire - A validation study using the job demand-resources model. *Plos One*, 13(4), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>
- Blekesaune, M. (2012). Job insecurity and sickness absence: Correlations between attrition and absence in 36 occupational groups. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(7), 668–673. <https://doi.org/10.1177/1403494812459816>
- Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. (2012). *Resolução no 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União*. Brasília, Brasil. Retrieved from [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html)
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 233(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Bueno, H. P. V. (2016). *Fatores de Risco Psicossociais em Professores de Escolas Pantaneiras: Relações com transtornos mentais comuns e estresse ocupacional professores de escolas pantaneiras*. Tese de Doutorado, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS, Brasil.
- Cardoso, J. P., Araújo, T. M. de, Carvalho, F. M., Oliveira, N. F. de, & Reis, E. J. F. B. dos. (2011). Aspectos psicossociais do trabalho e dor musculoesquelética em professores. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(8), 1498–1506. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000800005>
- Carlotto, M. S., & Palazzo, L. dos S. (2006). Síndrome de burnout e fatores associados: um estudo epidemiológico com professores. *Cad. Saúde Pública*, 22(5), 1017–1026.
- Chirico, F. (2017). The forgotten realm of the new and emerging psychosocial risk factors. *Journal of Occupational Health*, 59, 433–435. <https://doi.org/10.1539/joh.17-0111-OP>
- Cotrim, T., Bem-Haja, P., Amaral, V., Pereira, A., & Silva, C. F. da. (2017). Evolução do Questionário Psicossocial de Copenhaga: do COPSQ II para o COPSQ III. *International Journal on Working Conditions*, 14, 105–115.
- De Lucca, S. R. (2017). Saúde Mental e Adoecimento dos Trabalhadores da Saúde. In L. A. M. Guimarães & A. B. Veras (Eds.), *Saúde Psíquica e Trabalho* (pp. 111–121). Campo Grande: UCDB.

- De Lucca, S. R., & Sobral, R. C. (2017). Aplicação de instrumento para o diagnóstico dos fatores de risco psicossociais nas organizações. *Revista Brasileira de Medicina Do Trabalho*, 15(1), 63–72. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520176045>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dias, F. M., Santos, J. F. de C., Abelha, L., & Lovisi, G. M. (2016). O estresse ocupacional e a síndrome do esgotamento profissional (burnout) em trabalhadores da indústria do petróleo: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 41(11), 1–12. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000106715>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dollard, M. F., & McTernan, W. (2011). Psychosocial safety climate: a multilevel theory of work stress in the health and community service sector. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 20(04), 287–293. <https://doi.org/10.1017/S2045796011000588>
- Dollard, M. F., & Karasek, R. (2010). Building Psychosocial Safety Climate. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice, Volume 1* (pp. 208–233). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/doi:10.1002/9780470661550.ch11>
- Dollard, M. F., Skinner, N., Tuckey, M. R., & Bailey, T. (2007). National surveillance of psychosocial risk factors in the workplace: An international overview. *Work & Stress*, 21(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/02678370701254082>
- Fernandes, C., & Pereira, A. (2016). Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: a systematic review. *Revista de Saúde Pública*, 50, 1–15. <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006129>
- Guimarães, L. A. M., Siegrist, J., & Martins, D. A. (2004). Modelo Teórico de Estresse Ocupacional: Desequilíbrio entre Esforço - Recompensa no Trabalho (ERI). In L. A. M. Guimarães & S. Grubits (Eds.), *Série Saúde Mental e Trabalho vol 2*(pp. 69–84). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- ILO. (1984). *Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety And Health Series*. Geneva. [https://doi.org/10.1016/S1090-3801\(09\)60542-5](https://doi.org/10.1016/S1090-3801(09)60542-5)

- Jiménez, B. M. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 1(57), 4–19. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>
- Kalimo, R. (1987). Psychosocial factors and workers' health: an overview. In R. Kalimo, M. A. El-Batawi, & C. L. Cooper (Eds.), *Psychosocial factors at work and their relation to health* (pp. 3–8). Geneva: World Health Organization.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355.
- Kompier, M. A. J. (2006). New systems of work organization and workers' health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32(6), 421–430. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1048>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. Geneva: World Health Organization. [https://doi.org/ISBN 978 92 4 150027 2](https://doi.org/ISBN%20978%204%20150027%202)
- Martinez, M. C., & Latorre, M. D. R. D. O. (2009). Fatores associados à capacidade para o trabalho de trabalhadores do Setor Elétrico. *Cadernos de Saúde Pública*, 25(4), 761–772. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2009000400007>
- Martinez, M. C., & Latorre, M. R. D. O. (2006). Saúde e capacidade para o trabalho em trabalhadores de área administrativa. *Revista de Saúde Pública*, 40(5), 851–858. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102006000600015>
- Martinez, M. C., Latorre, M. R. D. O., & Fischer, F. M. (2017). Estressores afetando a capacidade para o trabalho em diferentes grupos etários na Enfermagem: seguimento de 2 anos. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(5), 1589–1600. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017225.09682015>
- Mukaka, M. M. (2012). Statistics corner: A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24(3), 69–71. <https://doi.org/10.1016/j.cmpb.2016.01.020>



- Niedhammer, I., Lesuffleur, T., Algava, E., & Chastang, J. F. (2015). Classic and emergent psychosocial work factors and mental health. *Occupational Medicine*, 65, 126–134. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqu173>
- Nuebling, M., & Hasselhorn, H. M. (2010). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire in Germany: From the validation of the instrument to the formation of a job-specific database of psychosocial factors at work. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(Suppl 3), 120–124. <https://doi.org/10.1177/1403494809353652>
- O’Driscoll, M. P., & Brough, P. (2010). Work Organization and Health. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 57–87). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Oliveira, V., & Pereira, T. (2012). Ansiedade, depressão e burnout em enfermeiros - Impacto do trabalho por turnos. *Revista de Enfermagem Referência*, III(7), 43–54. <https://doi.org/10.12707/RIII1175>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(SUPPL. 3), 08–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349859>
- Reis, A. L. P. P. dos, Fernandes, S. R. P., & Gomes, A. F. (2010). Estresse e fatores psicossociais. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30(4), 712–725.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*, 58(8), 1483–1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., ... Nossa, P. (2006). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Versão Portuguesa*. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Aveiro: Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Silva, J. L. L. da, Teixeira, L. R., Soares, R. da S., Costa, F. dos S., Aranha, J. D. S., & Teixeira, E. R. (2017). Estresse e fatores psicossociais no trabalho de enfer-

meiros intensivistas. *Enfermeria Global*, (48), 94–107. <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.4.249321>

Silva, M. A. da, Wendt, G. W., & Argimon, I. I. de L. (2017). Propriedades psicométricas das medidas do Questionário Psicossocial de Copenhague I (COPSOQ I), versão curta. *REGE - Revista de Gestão*, 24, 348–359. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.05.007>

Silva, N. R., Bolsoni-Silva, A. T., & Loureiro, S. R. (2018). Burnout e depressão em professores do ensino fundamental: um estudo correlacional. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1–18. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230048>

Souza, S. F. de, Carvalho, F. M., Araújo, T. M. de, & Porto, L. A. (2010). Fatores psicossociais do trabalho e transtornos mentais comuns em eletricitários. *Rev Saúde Pública*, 44(4), 710–717.

Vasconcelos, E. F., & Guimarães, L. A. M. (2009). Esforço e recompensa no trabalho de uma amostra de profissionais de enfermagem. *Psicólogo InFormação*, 13(13), 1–26. Retrieved from <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicoinfo/v13n13/v13n13a02.pdf>

### **3- Impacto de las políticas neoliberales en la salud y la subjetividad de los/as trabajadores/as**

---

Los efectos de las reestructuraciones/redimensionamientos de organizaciones laborales en la salud y la subjetividad de individuos y colectivos, constituyen un fenómeno que viene adquiriendo creciente relevancia epidemiológica en los últimos años.

Según el informe de la Comisión Europea (HIRES, 2009), el impacto de dichas reestructuraciones/redimensionamientos [1] – sea por reducción de personal y/o precarización de condiciones de trabajo y empleo – tiene proporciones análogas a una pandemia. Sus efectos tienen asimismo a multiplicarse ya que dichas reestructuraciones han dejado de ser crisis puntuales para constituir procesos continuos.

En este marco, múltiples estudios dan cuenta del impacto de dichas reestructuraciones laborales en la salud y la subjetividad: incremento de accidentes, violencia laboral, enfermedades cardiovasculares y trastornos psicológicos, son algunas de las dimensiones en las que coinciden. Asimismo, la evidencia existente muestra que la inseguridad en el empleo se asocia significativamente con un incremento de los trastornos del sueño, la ansiedad y la fatiga, y el de las violencias intrafamiliares y de género; mientras que la pérdida de empleo ha sido significativamente correlacionada con el incremento de la tasa de suicidios.

Además de la evidencia aportada por múltiples investigaciones epidemiológicas sobre el impacto de las reestructuraciones y la precarización del trabajo/empleo en los individuos y su salud; es preciso avanzar sobre los efectos de las mismas en las

relaciones sociales del trabajo. En este punto, los estudios existentes dan cuenta de colectivos laborales fragmentados y atravesados por la competencia, el conflicto y la pérdida de confianza, son algunos de los elementos descriptos.

En este escenario global que tiende a la expansión, este simposio tiene como objetivo exponer y debatir en torno a casos de investigación que hayan explorado los efectos en la salud y la subjetividad de individuos y colectivos, a partir de procesos concretos de reestructuración laboral y de precarización del trabajo y/o del empleo.

Miriam Wlosko

## INVITADOS

- Elisa Ansoleaga (Universidad Diego Portales, Santiago de Chile)
- Renata Papparelli (Pontificia Universidad de San Pablo)
- Hernán Palermo (CEIL - Conicet, Buenos Aires)
- Miriam Wlosko y Cecilia Ros (Programa de salud, subjetividad y trabajo, Universidad Nacional de Lanús, Buenos Aires)

# Efectos de la precarización y violencia laboral en la salud mental de trabajadoras y trabajadores de tres grandes zonas urbanas en Chile

Elisa Ansoleaga<sup>1</sup>, Ximena Díaz<sup>2</sup>, Amalia Mauro<sup>3</sup>, Juan Pablo Toro<sup>4</sup>  
Autor que presenta: Elisa Ansoleaga<sup>5</sup>

## Resumen

Antecedentes. La violencia laboral ha sido reconocida como uno de los principales estresores en el mundo del trabajo generando efectos en las personas, las organizaciones y el conjunto de la sociedad.

El objetivo de esta presentación es dar a conocer parte de los resultados de un estudio nacional (FONDECYT 1170239) realizado con población trabajadora chilena sobre prevalencia, formas de manifestación y factores facilitadores de la violencia laboral y sus efectos en la salud mental atendiendo desigualdades sociales y de género. Esta presentación recoge los resultados específicos de los efectos de la precarización y la violencia laboral en la salud mental de trabajadoras y trabajadores chilenas/os.

**Metodología.** Estudio cuantitativo de corte transversal, representativo de la población asalariada (20 y más años) entre grandes áreas metropolitanas en Chile (Gran Santiago, Gran Concepción, Gran Valparaíso) con una muestra probabilística, estratificada y de selección aleatoria que alcanzó a 1995 trabajadoras y trabajadores. La encuesta fue aplicada entre Abril y Octubre de 2018 y el protocolo de investigación

---

1- Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo, Universidad Diego Portales, Facultad de Psicología, Santiago, Chile.

2- Centro de Estudios de la Mujer, Santiago, Chile.

3- Centro de Estudios de la Mujer, Santiago, Chile.

4- Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

5- Correo: maria.ansoleaga@udp.cl

fue aprobado por el comité de ética de la investigación de la Universidad Diego Portales. Este proyecto recibe financiamiento FONDECYT N°1170239 - CONICYT.

El cuestionario incluye la medición de: prevalencia de violencia laboral y sus formas de manifestación; indicadores de salud mental; dimensiones de la organización del trabajo, liderazgo destructivo, satisfacción laboral y cultura organizacional. La dimensión de precarización contiene un índice conformado por elementos propios de las condiciones y calidad del empleo así como también a cuestiones de vulnerabilidad laboral.

**Resultados:** Se describe la prevalencia y formas de manifestación de la violencia laboral. Se caracterizan a las/os trabajadoras en condición de precarización laboral y se describen los indicadores de salud mental en población trabajadora tales como estrés, consumo de psicotrópicos y síntomas depresivos. En segundo lugar, mediante el uso de técnicas inferenciales y análisis de asociación se comprueban los efectos de la precarización laboral y la violencia en la salud mental de la población estudiada identificando desigualdades de género.

**Conclusión:** Este trabajo permite concluir, que la precarización y la inseguridad/vulnerabilidad laboral son fenómenos extendidos existiendo algunos grupos más expuestos. Asimismo, y más allá de los claros efectos que la precarización e inseguridad laboral tienen en la salud mental de la población trabajadora, es posible demostrar en qué medida el escenario de precarización e inseguridad impacta negativamente a los modos de relacionarnos en el trabajo produciendo escenarios de violencia laboral.

## Los imperativos de las masculinidades y los procesos de precarización e inseguridad en el trabajo: una lectura desde la antropología del trabajo

Hernán M. Palermo<sup>1</sup>

La pregunta que guía este escrito preliminar es cómo se produce y reproduce la fuerza de trabajo en el modo de producción capitalista. Tal interrogante nos vincula directamente con las formas que despliega el capital para adecuar la fuerza de trabajo a sus objetivos de valorización. En este sentido, en esta ponencia, indagaremos la forma en que el capital es dotado de valor, pero sobre todo cómo ese proceso entrama articulaciones de sentidos entre la construcción de la masculinidad y el trabajo. Sobre todo nos interesa develar la relación entre los procesos de precarización e inseguridad y las construcciones acerca de las masculinidades. A partir de estudios de casos, nos interesa problematizar como las políticas empresarias -con una racionalidad instrumental- modelan hábitos, actitudes, costumbres, prácticas, las cuales configuran formas legitimadas de comportarse como hombres en el trabajo. En ámbitos predominantemente de varones y donde las masculinidades son exacerbadas, los trabajadores se exponen a situaciones riesgo, al tiempo que se minimizan los procesos de precarización laboral. Nuestra propuesta, en cierta forma *rara avis*, sitúa la mirada en los trabajadores hombres para problematizar diversas situaciones del trabajo en clave de género.

---

1- Doctor en Ciencias Antropológicas. Investigador del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET-Argentina). Director de la *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo* perteneciente al CEIL de Argentina y al CIESAS de México. hernanpalermo@gmail.com





# Trabajo, subjetividades, y precarización en contextos neoliberales<sup>1</sup>

Renata Paparelli<sup>2</sup>

## Resumo

Desgaste mental e psicopatologia da precarização do trabalho: o caso de educadoras(as) da rede municipal de ensino de São Paulo (Brasil).

O desgaste mental imposto aos(as) trabalhadores(as) configura um problema complexo e multifacetado. A precarização do trabalho se intensifica com as recentes perdas de direitos sofridas pela classe trabalhadora latino-americana e com os processos de reestruturação produtiva, que invadem as instituições públicas com sua lógica produtivista. Essas mudanças têm tornado o trabalho mais penoso, trazendo novos fatores de desgaste à saúde mental. Nesses novos-velhos contextos, quais são os fatores de desgaste à saúde mental que se constituem? Que elementos esse cenário traz como psicopatologia da precarização do trabalho? Para respondê-las, temos desenvolvido pesquisas qualitativas com trabalhadores(as) de diversas categorias profissionais, a partir de nossa inserção como docente de um curso de Psicologia e como coordenadora da Clínica do Trabalho, serviço pertencente à clínica-escola, inaugurado em meados de 2011, que realiza atendimentos individuais e em grupo com pessoas que vivem intenso sofrimento psíquico relacionado ao trabalho. Desenvolvemos atividades em grupos psicoterapêuticos com educadores(as) que estão afastados do trabalho ou impedidos de realizar suas atividades laborativas originais por motivo de saúde.

---

1- VI Congreso CIAPOT. 28 al 30 de agosto de 2019, Montevideo.

2- Pontificia Universidad de San Pablo.

Procuramos fortalecer os pacientes para o enfrentamento das questões difíceis vivenciadas no trabalho, a partir da troca de experiências entre os(as) participantes e da compreensão do nexu entre o sofrimento psicológico vivenciado e a penosidade do trabalho educacional, forjados no interior das políticas públicas de cunho neoliberal implementadas desde os anos 1990 no país. O conteúdo dos encontros em grupo é registrado, com consentimento dos(as) participantes e o material é posteriormente analisado, tendo em vista responder as questões propostas pelo estudo.

Como resultados parciais de nossas pesquisas, temos que o processo de reestruturação produtiva que assola os direitos dos(as) trabalhadores(as) em nosso país produz efeitos nefastos para a saúde mental das pessoas que trabalham. Identificamos principalmente quadros de esgotamento profissional (burnout), de depressão e da síndrome do estresse pós-traumático. Esses agravos estão especialmente relacionados às exigências impostas pelo enxugamento dos postos de trabalho; à violência psicossocial em contextos de competitividade e precarização de contratos; às políticas de gestão de recursos humanos, pautadas em uma lógica gerencial produtivista de cunho neoliberal; às “missões impossíveis” que são impostas aos(as) trabalhadores(as), decorrentes da diversificação e intensificação do trabalho; à manipulação do senso de responsabilidade das pessoas, que identificam seu trabalho como uma “missão”, especialmente nas atividades educacionais; ao conflito entre os valores éticos pessoais e as exigências laborais (sofrimento ético).

## La fabricación de precarix: disciplinamiento de los trabajadores en Argentina a la luz de los despidos masivos y la precarización

Miriam Wlosko – Cecilia Ros

La “fabricación de precarix” constituye un fenómeno global. En Argentina dicho proceso constituye una brutal embestida que se viene implementando mediante despidos masivos, políticas de precarización del empleo y el trabajo, y la destrucción de la industria.

Tan solo entre 2017 y 2018 la tasa de desocupación aumentó 2 puntos (7,2% a 9.1%) en promedio (INDEC). Al mismo tiempo, se registra un significativo aumento de la precariedad laboral (aumento del empleo no registrado y de la subocupación involuntaria), como de la precarización de las condiciones de trabajo. En esta ponencia partimos del supuesto de que los despidos masivos forman parte de una estrategia cuyo propósito es la instalación de un nuevo modelo de acumulación que requiere del disciplinamiento de los y las trabajadoras. Por ello, indagamos los **modos mediante los cuales se pretende fabricar sujetos subalternizados** expulsándolos del mercado de trabajo, disminuyendo sus derechos, su calidad de empleo, y trabajo. Entendemos a la *subalternización* (Gramsci) **como un proceso necesario y complementario al de precarización laboral: la fabricación de precarix requiere de la reducción de derechos y de la renuncia a lo que se tenía y anhelaba, en suma: de lo que se “era”**. Se trata por tanto, de un *renunciamiento disciplinante*<sup>1</sup>, lo que significa 260.000

---

1- INDEC Informes Técnicos. Vol. 3, nº 51, Trabajo e ingresos. Vol. 3, nº 1 Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2018. Disponible en: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim18.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf)

más desocupadxs, más que en 2017. Este dato proyectado al total de la población laboral, supone unos 400 desempleados nuevos sobre un total de 1 millón 750 mil<sup>2</sup>.

Neoliberalismo, posdemocracia y necropolítica van de la mano: la exclusión invisibilizante de quienes no son rentables (desocupados, sin techo, enfermos, etc.) están aquí pero no existen, son muertos en vida. **Subalternización, precarización y fabricación de zombies o “musulmanes”**, van de la mano. Lejos de ser un accidente, el proceso de fabricación de precarixs, constituye una estrategia deliberada del capitalismo en su fase neoliberal, lo que no solo implica cambios en estructura ocupacional y en la regulación laboral, sino también la imposición nuevas modalidades de dominación de las relaciones sociales de trabajo, que **requieren de la modulación subjetiva de individuos y colectivos**.

Por ello, creemos necesario reflexionar en torno del las modalidades que éstas asumen: **no hay disciplinamiento sin fragilización subjetiva**. El disciplinamiento es una operación que para tener éxito necesita fragilizar a los sujetos, hacer tambalear su identidad y su valor, poner en duda su historia y sus convicciones. Se trata de, vulnerabilizar sus puntos de referencia para que engrosen el ejército de reserva de una mano de obra que se torna progresivamente más barata y dócil. El disciplinamiento requiere y opera con el miedo, que en ocasiones se convierte en **un estado de terror** puesto en práctica mediante estrategias de desestabilización, entre estas, las amenazas de despido, de inestabilidad laboral y la precarización.

En esta ponencia se expondrán algunas de las hipótesis y hallazgos vinculados a los modos en que opera o asume el disciplinamiento y sus modulaciones subjetivas, a partir de dos investigaciones: una que indagó los procesos de reestructuración organizacional con despidos masivos mediante un abordaje cualitativo y el análisis de entrevistas en profundidad realizadas a personas despedidas y a *sobrevivientes* (quienes mantienen su empleo en empresas en las que hubo despidos masivos); y la segunda, que se focaliza en la precarización laboral y su impacto en la salud/salud mental mediante un abordaje extensivo y cuali-cuantitativo.

---

2- Nota Pagina 12, 22 de marzo de 2019: El ajuste deja sin trabajo a unos y precariza a otros Borrados del mapa [https://www.pagina12.com.ar/amp/182426-borrados-del-mapa?\\_\\_twitter\\_impresion=true](https://www.pagina12.com.ar/amp/182426-borrados-del-mapa?__twitter_impresion=true)

## **4– Mesa de diálogo sobre factores psicosociales en el trabajo**

---

La mesa se plantea como una mirada a la necesidad y planteamiento de realizar evaluaciones de riesgos psicosociales en las organizaciones, desde una óptica multidisciplinar y metodológica.

Acerca de este último aspecto, se destacan y contrastarán tres metodologías de las más reconocidas que existen como son la de la Universidad Javeriana, ISTAS 21 y el método MARC-UV basado en la teoría de causalidad psicosocial de la Universidad de Valencia. Todas ellas cuentan con validez y fiabilidad, han sido testeadas y utilizadas a nivel internacional y en múltiples sectores de la industria, servicios o sector primario empresarial.

Se incidirá sobre las fases necesarias para poder llevar a cabo una evaluación de factores de riesgo psicosocial, así como la importancia de la interpretación post-metodológica para que la evaluación sea eficiente y eficaz. La importancia de obtener perfiles psicosociales por puestos de trabajos y las medidas preventivas asociadas a los mismos.

Palabras clave: Riesgos Psicosociales; evaluación de riesgos; metodologías de evaluación de riesgos; industria 4.0; riesgos emergentes.

Luciana Araújo Cortés<sup>1</sup>, Carlos Salas Ollé<sup>2</sup> y Michael Ávila<sup>3</sup>

---

1- Doctoranda en Dirección y Administración de Empresas del Programa Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Catalunya. Licenciada en Psicología. Universidad de la República. Investigadora Instituto de Psicología Social. Psicología, Organizaciones y el Trabajo (POT). Gobierno Organizacional (GO). Uruguay.

2- Médico del Trabajo. Técnico superior en Prevención de riesgos laborales. Master Executive en Dirección de Servicios de Prevención (Universidad Politécnica de Catalunya, España). Doctor en Psicología (Universidad de Valencia, España). Profesor Asociado al Dpto. Organización de empresas Universidad Politécnica de Catalunya (España)

3- Ingeniero Industrial. Especialista en Seguridad, Salud y Medio Ambiente (HSE). Perú.

# Gestión de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo: Metodologías para su evaluación

Luciana Araújo Cortés<sup>1</sup>, Carlos Salas Ollé<sup>2</sup>, Michael Ávila<sup>3</sup>

## Resumen

La mesa se plantea como una mirada a la necesidad y planteamiento de realizar evaluaciones de riesgos psicosociales en las organizaciones, desde una óptica multidisciplinar y metodológica.

Acercas de este último aspecto, se destacan y contrastarán tres metodologías de las más reconocidas que existen como son la de la Universidad Javeriana, ISTAS 21 y el método MARC-UV basado en la teoría de causalidad psicosocial de la Universidad de Valencia. Todas ellas cuentan con validez y fiabilidad, han sido testadas y utilizadas a nivel internacional y en múltiples sectores de la industria, servicios o sector primario empresarial.

Se incidirá sobre las fases necesarias para poder llevar a cabo una evaluación de factores de riesgo psicosocial, así como la importancia de la interpretación post-metodológica para que la evaluación sea eficiente y eficaz. La importancia de obtener perfiles psicosociales por puestos de trabajos y las medidas preventivas asociadas a los mismos.

---

1- Doctoranda en Dirección y Administración de Empresas del Programa Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Catalunya. Licenciada en Psicología. Universidad de la República. Investigadora Instituto de Psicología Social. Psicología, Organizaciones y el Trabajo (POT). Gobierno Organizacional (GO). Uruguay.

2- Médico del Trabajo. Técnico superior en Prevención de riesgos laborales. Master Executive en Dirección de Servicios de Prevención (Universidad Politécnica de Catalunya, España). Doctor en Psicología (Universidad de Valencia, España). Profesor Asociado al Dpto. Organización de empresas Universidad Politécnica de Catalunya (España).

3- Ingeniero Industrial. Especialista en Seguridad, Salud y Medio Ambiente (HSE). Perú.

**Palabras claves:** Riesgos Psicosociales; evaluación de riesgos; metodologías de evaluación de riesgos; industria 4.0; riesgos emergentes.

### **Objetivo general**

- Orientar a los participantes sobre la Gestión de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (G.R.P.-T.)

### **Objetivos Específicos**

- Conceptualizar: Riesgos Psicosociales (R.P.) y Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo (F.R.P.-T.), desde el punto de vista de la Medicina del Trabajo, Psicología de la Salud Ocupacional y el ciclo de mejora continua de un sistema de gestión.
- Brindar herramientas metodológicas válidas y fiables utilizadas en cada país, para su estudio, contrastando y ejemplificando.
- Debatir casos reales de intervención, a través de la experiencia de los ponentes sobre la gestión de los riesgos psicosociales en las organizaciones.
- Ofrecer una mirada acerca del impacto de la 4ª revolución industrial (revolución digital) en el mundo de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Todo lo cual pretende complejizar los planteamientos actuales, de las diversas situaciones que de acuerdo al cambio que se gesta en el mundo del trabajo, la aparición de nuevos factores de riesgo psicosocial y la relevancia de su estudio y complejidad, ante los inminentes cambios estructurales de la sociedad, formas de trabajo, diseño de los puestos, trabajadores y empleadores.

### **Ponentes**

Profesionales de la Medicina del Trabajo, Ingeniería Industrial y la Psicología las Organizaciones y el Trabajo e Investigadores en sus respectivas disciplinas. Expertos en Seguridad, Salud y Medio Ambiente (HSE) con sólida experiencia en el sector de producción química, textil y servicios aduaneros, transporte, ganadería, agricultura y pesca en servicios públicos, empresas privadas de gran porte y consultorías, altas competencias técnicas en el diseño, implementación y mantenimiento de planes y programas de prevención de accidentes, gestión del riesgo psicosocial, cuidados del medio ambiente y cultura de seguridad.



## **Introducción**

La identificación y evaluación de factores psicosociales es un elemento clave en el estudio de las condiciones de trabajo de cualquier organización.

En muchas organizaciones es complejo plantear una evaluación de este ámbito fundamental de la salud de las personas, y, por ese motivo, no se llega a cristalizar ninguna iniciativa al respecto.

Sin embargo, cuando se decide su abordaje y desarrollo, este no siempre se produce de la forma más adecuada. En un principio, llevar a cabo este tipo de evaluaciones requiere de un consenso entre trabajadores, representantes y empresa, una metodología validada y fiable, unas mínimas condiciones para su implementación; y, casi lo más importante, una adecuada interpretación post-metodológica que permita el dictado y desarrollo de medidas preventivas por puestos de trabajo.

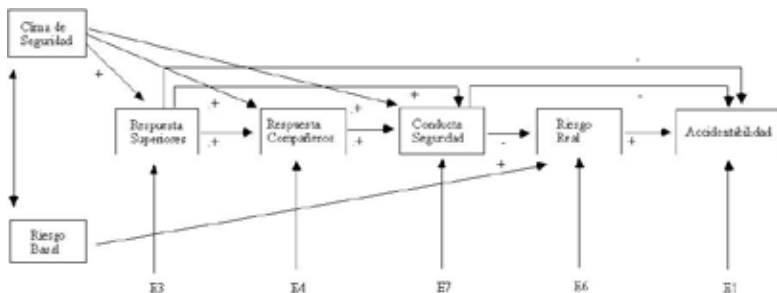
En el desarrollo de este paper nos centraremos en lo indicado en este último párrafo.

En la gestión preventiva, es necesaria e imprescindible la consulta y participación de los trabajadores, y, tal necesidad tiene más realce si cabe para desplegar un proceso de evaluación de factores psicosociales en las organizaciones. Por lo tanto, este trabajo previo incluye el anuncio de la intención de llevar a cabo la evaluación, el análisis y toma de decisión de la metodología más apropiada, la manera en cómo se cumplimentarán y entregarán los cuestionarios relativos a la evaluación y la transmisión de resultados y medidas de mejora a los trabajadores (o sus representantes). Estas etapas deben ser conceptuadas y no aparecer durante el proceso como algo imprevisto, provocando disfunciones que deterioren el resultado final.

### ***Método de evaluación MARC-UV. Modelo Causal Psicosocial de accidentes de trabajo***

El modelo causal psicosocial pone el énfasis en el modo en que la configuración social del modo de entender y actuar sobre la seguridad de la empresa, los directivos y los mandos, afecta al grado de seguridad del comportamiento organizacional de los trabajadores. Por eso, las variables principales del modelo son el clima de seguridad de la empresa, la respuesta de los superiores y la respuesta de los compañeros, que afectan a la conducta de seguridad del trabajador. Pero el grado de seguridad de la conducta organizacional del trabajador no puede considerarse sin más el antecedente inmediato de la accidentalidad.

Uno de los elementos importantes del modelo propuesto es la distinción entre riesgo real y riesgo basal. Se considera que el grado de seguridad de la conducta organizacional contribuye a determinar el nivel de riesgo real, considerado a su vez el antecedente más inmediato de la accidentalidad presente en una actividad laboral. Ese riesgo real está determinado, además, por el riesgo basal que caracteriza al tipo de actividad de un modo inherente y específico. En la figura siguiente (Meliá, 1998) observamos la interrelación de factores expresada por el modelo.



**Figura 1. Diagrama path del modelo explicativo de la accidentalidad (Meliá, 1998)**

Este concepto sobre riesgo real y su doble fuente, por un lado las conductas y por otro las condiciones, refleja de otro modo la distinción clásica en la clasificación de las causas de los accidentes entre conductas inseguras y condiciones inseguras. Por otro lado, el riesgo basal se refiere al nivel original de riesgo debido a las características básicas de la actividad, con independencia de las acciones introducidas por la organización, los mandos intermedios, los supervisores y los trabajadores para modificarlo. Esta distinción no es fácil de reflejar operativamente. Por una parte, las condiciones de la actividad tales como el tipo de industria, el desarrollo tecnológico, las condiciones económicas de la empresa que delimitan las elecciones tecnológicas posibles, y las decisiones y la política de la empresa que optan por determinadas tecnologías y métodos de trabajo dentro de esas posibilidades, delimitan un ambiente de trabajo o marco basal para los trabajadores y para los directivos. Ese marco de trabajo aparece como una situación de hecho para los directivos, para los supervisores y para los trabajadores que, ordinariamente, no pueden modificar. El riesgo basal se refiere al riesgo inherente a la actividad en ese marco, dadas esas condiciones fruto del estado

de la tecnología y de las decisiones estratégicas previas de la propiedad de la empresa o de la alta dirección. El riesgo real, en un momento dado, es fruto de como las personas han actuado sobre el riesgo basal para determinar un conjunto de condiciones de trabajo, físicas y organizativas, más o menos seguras, y del grado de seguridad de la conducta organizacional concreta (Salas, 2016).

Esencialmente el modelo sostiene que la respuesta de seguridad de los mandos, de los compañeros y del trabajador depende básicamente del clima de seguridad. Es decir, del marco global de acciones hacia la seguridad generado por la alta dirección o el ambiente social de seguridad que genera dicha dirección.

Finalmente, se establece en el modelo una cadena de relaciones de signo positivo: Una respuesta más segura de los superiores induciría una respuesta más segura de los compañeros y está a su vez una conducta más segura del trabajador focal. La conducta del trabajador también se considera directamente afectada por la conducta de sus superiores. Esta cadena de relaciones entre las respuestas de seguridad de los distintos estamentos o actores del sistema, afecta finalmente con signo negativo, vía la conducta de seguridad del trabajador, al riesgo real, ya que a más seguridad en las distintas respuestas de los estamentos menor será el riesgo real.

Este riesgo real en forma de probabilidad afecta, con signo positivo, al indicador de accidentes que ocupa la última posición de la cadena antes descrita. Se espera que un mayor riesgo real suponga una mayor accidentabilidad; sin embargo, dada la naturaleza azarosa de la presentación de los accidentes en unas condiciones de riesgo dadas, este efecto difícilmente puede ser fuerte. Una mayor probabilidad de accidentes en un ambiente determinado no necesariamente se concreta en más accidentes en cierto periodo. Por el contrario, razones incontroladas pueden llevar a que se materialice en accidentes un riesgo teóricamente menor. Por ejemplo, una conducta concreta y determinada, puntual y no representativa, de trabajadores o supervisores puede llevar a materializar un accidente con cierta independencia del nivel de riesgo real. De este modo, el riesgo real contiene una determinada proporción de subjetividad que depende de cada individuo, que le hace ser motivo de estudio. Los expertos (prevencionistas) evalúan el riesgo que comporta una tarea o actividad, de modo que sus resultados están altamente correlacionados con los registros de siniestralidad y daños a la salud que dicha tarea o actividad puede ocasionar (Salas, 2016). En cambio, el riesgo percibido por los sujetos no expertos (trabajadores) es sensible a otras características

cualitativas como el conocimiento científico disponible, el conocimiento por parte del sujeto expuesto, la novedad / familiaridad, el efecto demorado de las consecuencias voluntariedad de la exposición, la controlabilidad /evitabilidad, la letalidad de las consecuencias y el temor que produce o su potencial catastrófico. Estas dimensiones de evaluación describen aquellos elementos que, intuitivamente, se consideran para valorar el riesgo de una situación o actividad, pudiendo entenderse como atributos de una situación de decisión arriesgada (Portell y Solé, 2001). Así pues, la evaluación dimensional del riesgo percibido se constituye como esencial para que el riesgo real percibido, descrito en este trabajo como antecedente directo del accidente laboral, sea valorado por el antepenúltimo escalón de la cadena de causalidad psicosocial el trabajador, condicionando su respuesta de seguridad. Los sistemas de control del riesgo laboral pivotan sobre el modo en que cada trabajador percibe y gestiona el riesgo a nivel individual. (Portell y Solé 2006).

La herramienta que permite aplicar el modelo es la Batería Valencia PREVACC, que se caracteriza por su capacidad de establecer y medir la respuesta de seguridad en el trabajo de todos los niveles de una organización interpretada por un conjunto de factores comportamentales y psicosociales que afectan a la probabilidad de accidentes laborales y enfermedades profesionales. Se trata de una herramienta de evaluación de riesgos laborales estadísticamente fiable, validada y baremada (Meliá, 2003).

La batería Valencia PREVACC (Meliá, 2003) contiene un conjunto articulado de instrumentos sobre los aspectos del factor humano directamente ligados con la seguridad, fundamentada en la investigación que afirma la importancia del factor humano en la seguridad y la prevención de accidentes. Se centra en la respuesta de seguridad por un lado, es decir, el conjunto de acciones u omisiones en materia de seguridad que los diversos agentes de la empresa practican; y, por otro lado, en la percepción del riesgo por parte del trabajador por el otro.

En cuanto a la percepción de riesgo, la batería incluye 3 tipos de escalas, la escala de riesgo basal (hazards) y la escala de riesgo real percibido. Finalmente, también incluye una escala para medir la percepción de microaccidentes y daños a la salud.

La evaluación se realiza de modo que de cada una de las 3 escalas, existen un número determinado de ítems donde la respuesta recoge el nivel de exposición en una escala de frecuencia de seis puntos, desde 0, que representa la categoría de ausencia

de riesgo o daño a la salud, hasta 5 que, obviamente representa la expresión máxima del riesgo o daño.

A su vez, las escalas de respuestas de seguridad se dividen en 5 escalas diferentes: respuesta de seguridad de la empresa, respuesta de seguridad de la empresa a nivel del trabajador, respuesta de seguridad de los superiores, respuesta de seguridad de los compañeros y respuesta de seguridad del trabajador.

De este modo, este modelo sistémico contempla la interrelación de las diferentes respuestas de seguridad y su intervención directa sobre la consecución de los accidentes; así como el pivotaje de la respuesta de seguridad de los supervisores como uno de los elementos básicos de la cadena de respuestas definida. Los resultados de estas evaluaciones permiten asignar medidas de mejora en las que en muchas ocasiones el papel del supervisor es un elemento clave ya sea en forma de estilo de liderazgo, tolerancia por conductas inseguras, formación y/o mentoring etc. etc.

El modelo causal psicosocial representa, pues, una metodología de evaluación de factores psicosociales testada en numerosas ocasiones, en distintos países y en distintos idiomas; que ofrece una validez, fiabilidad y práctica totalmente recomendable para su puesta en escena en las empresas

## **Aplicación de la batería Colombiana de la Pontificia Universidad Javeriana en el Perú**

### **1. Introducción**

En el Perú, no contamos con normativa específica sobre cómo realizar la identificación, evaluación y control de los factores de psicosociales, tampoco sobre como evaluar los daños asociados a la exposición de dichos factores, tales como Estrés, Bournout, Mobbing, acoso laboral, entre otros. No obstante, contamos con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N°29783) que obliga a las organizaciones la ejecución de evaluar los factores de riesgos psicosociales. Esta falta de normativa técnica a nivel nacional, genera que las organizaciones, por un lado, no se encuentren motivadas a realizar las evaluaciones de exposición y por otro, tengan que buscar normativa internacional de referencia.

Por tal motivo la Batería Colombiana de la Pontificia Universidad Javeriana es una alternativa metodológica para la evaluación de riesgos de los factores psicosociales en Perú, tomando en cuenta que este método ya fue validado para la realidad

peruana por un grupo de especialistas a través del estudio “Validación de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial”.

A continuación, se detalla la parte metodológica de la Batería Colombiana.

## 2. Evaluación de estrés

Para el presente estudio se ha considerado el cuestionario para la evaluación del Estrés de la Batería Colombiana de la Pontificia Universidad Javeriana, además de una entrevista estructurada. El Cuestionario tiene como objetivo: Identificar los síntomas fisiológicos, de comportamiento social y laboral, intelectuales y psicoemocionales del estrés. Cada uno de los posibles niveles de riesgo tiene interpretaciones particulares que se pueden visualizar en el documento adjunto:

### Gráfico 01

- **Muy Bajo:** ausencia de síntomas de estrés u ocurrencia muy rara que no amerita desarrollar actividades de intervención específica, salvo acciones o programas de promoción en salud.
- **Bajo:** es indicativo de baja frecuencia de síntomas de estrés y por lo tanto de baja afectación del estado general de salud. Es pertinente desarrollar acciones o programas de intervención, a fin de mantener la baja frecuencia de síntomas.
- **Medio:** la presentación de síntomas es indicativa de una respuesta de estrés moderada. Los síntomas más frecuentes y críticos ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud. Además, se sugiere identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.
- **Alto:** la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés alto. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Además es muy importante identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.
- **Muy Alto:** la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Así mismo, es imperativo identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.

### 3. Evaluación de factores psicosociales

El Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral (Forma A) de la Batería Colombiana de la Pontificia Universidad Javeriana, define las condiciones intralaborales como: “aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo”. Es además, un instrumento diseñado para evaluar condiciones propias del trabajo, de su organización y del entorno en el que se desarrolla, las cuales, bajo ciertas características, pueden llegar a tener efectos negativos en la salud del trabajador o en el trabajo. Este cuestionario está compuesto por cuatro grandes agrupaciones de factores psicosociales intralaborales o dominios: demandas del trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensas. A su vez, estos dominios están integrados por una serie de 8 dimensiones que representan fuentes de riesgo psicosocial intralaboral. El cuestionario evalúa 19 dimensiones psicosociales intralaborales en su forma A, de acuerdo a lo descrito en el documento adjunto:

**Gráfico 02**

DOMINIOS	DIMENSIONES
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características del Liderazgo
	Relaciones sociales en el trabajo
	Retroalimentación del desempeño
	Relación con los colaboradores (subordinados)
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Claridad de rol
	Capacitación
	Participación y manejo del cambio
	Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos
	Control y autonomía sobre el trabajo
DEMANDAS DEL TRABAJO	Demandas ambientales y de esfuerzo físico
	Demandas emocionales
	Demandas cuantitativas
	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral
	Evidencias de responsabilidad del cargo
	Demandas de carga mental
	Consistencia del rol
	Demandas de la jornada de trabajo
RECOMPENSAS	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza
	Reconocimiento y compensación

La aplicación del instrumento permite recolectar los datos sociodemográficos y ocupacionales de los trabajadores, y establecer la presencia o ausencia de factores de riesgo intralaboral. Así mismo, permite determinar el grado de riesgo en una escala de cinco niveles: sin riesgo o riesgo despreciable, riesgo bajo, riesgo medio, riesgo alto y riesgo muy alto.

Cada uno de los posibles niveles de riesgo tiene interpretaciones particulares que se pueden visualizar en el documento adjunto:

### Gráfico 03

- **Sin riesgo o riesgo despreciable:** ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.
- **Riesgo bajo:** no se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajo posibles.
- **Riesgo medio:** nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
- **Riesgo alto:** nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría

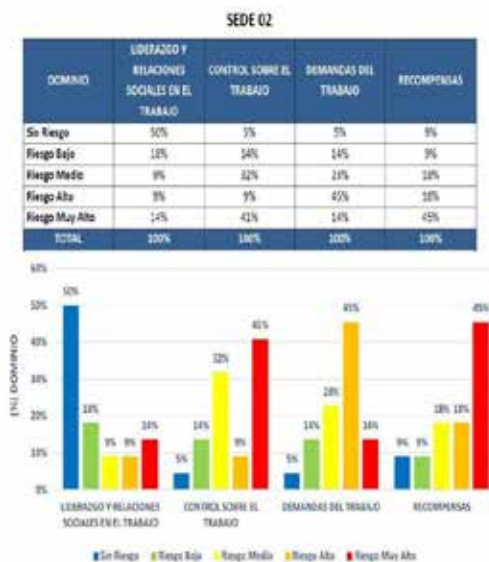
#### 4. Resultados

A continuación, se muestra a medida de ejemplo resultados de la aplicación de la metodología.



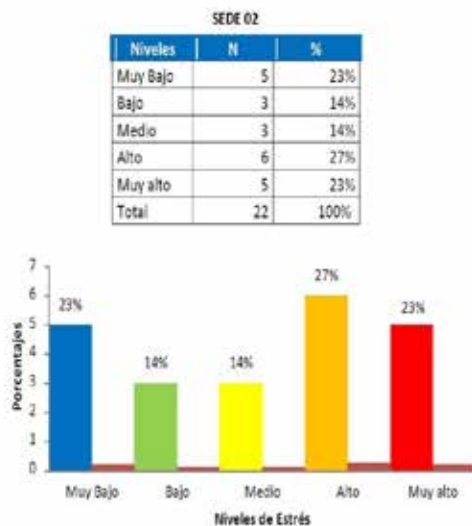
## 4.1. Factores Psicosociales

Gráfico 04



## 4.2. Estrés

Gráfico 05



## **Método ISTAS21, un instrumento de prevención de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo**

Desde la reglamentación en Uruguay del Convenio Internacional de Trabajo número 161 (OIT, 1988) relativo a los Servicios de Prevención y Salud en el Trabajo, ratificado por la Ley 15.965 (1988). Así como por el Decreto 127/014, se hace obligatoria por parte de las organizaciones, implementar servicios de prevención en salud y seguridad de los riesgos presentes en el ámbito laboral. Y la vigilancia de los mismos, para cada puesto de trabajo, que implica tanto la “salud física y mental” (Ley 15.965, 1988).

En este sentido y desde lo que compete a la evaluación desde los equipos multidisciplinarios de salud en el trabajo (Araújo, L.; 2015) abordar los riesgos psicosociales, entendidos estos como aquellos factores presentes en la organización del trabajo y que a partir de los cuales pueden producirse determinados riesgos que deriven en repercusiones psicológicas perjudiciales para la salud y el correcto desempeño de la tarea, como pueden ser: El estrés, violencia, acoso laboral, acoso sexual, inseguridad contractual, el burnout o desgaste profesional. Así como otros riesgos psicosociales como los que tienen que ver con conflicto familia-trabajo.

Es de destacar que la cuarta revolución industrial está ya impactando de lleno en los factores de riesgo psicosocial, incluyendo nuevas modalidades de trabajo como es el teletrabajo, los puestos que incorporan robots (ensamblado de automóviles) y humanoides (atención en hotelería, por ejemplo). Que abren paso a nuevos riesgos emergentes.

La Organización Internacional del Trabajo (1986) define a los factores psicosociales en el trabajo como:

“interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.” (p. 3)

Es aquí que el rol del Psicólogo dentro del ámbito laboral, dentro del área de la prevención, promoción de la salud en las empresas, así como la gestión de los riesgos psicosociales presente para cada puesto, donde es fundamental para el análisis de los resultados y evaluación, así como elaboración de propuestas de mejora en cada caso.

El Método ISTAS21 (CoPsoQ) (2003), es un instrumento para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Es un método validado y fiable, adaptado a la realidad latinoamericana. Proveniente de Dinamarca, y extendido a los países de toda Europa, es una de las metodologías de uso más extendido en todo el mundo, lo cual le confiere dentro los instrumentos de evaluación un carácter operativo, válido y fiable. Disponible en más de 25 lenguas, es citado como un método de referencia en documentos de instituciones internacionales como la Organización Mundial de la Salud, mostrado como ejemplo de buena práctica por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo y el Institute of Work, Health and Organisations, y utilizado en investigaciones de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

### ***Descripción del instrumento***

Consta de dos versiones una corta (44 preguntas) que se aplica para colectivos de menos de veinticinco trabajadores. Y una versión larga (141 preguntas) para colectivos de más de veinticinco trabajadores, en empresas de gran porte. Se fundamenta en un proceso de intervención participativo formalizado y pautado paso a paso.

### ***Dimensiones que evalúa***

El cuestionario incluye 21 dimensiones psicosociales, que cubren un espectro importante de la diversidad de exposiciones psicosociales, los valores de referencia de una determinada dimensión (por ejemplo, influencia) son las puntuaciones de esta dimensión que distribuyen la población de referencia en tres partes de igual número de individuos (“terciles”), y han sido obtenidos a partir de una encuesta representativa. Los terciles han sido etiquetados como verde (que incluye las puntuaciones más favorables para la salud), amarillo (incluye las puntuaciones intermedias) y rojo (que incluye las puntuaciones más desfavorable para la salud). En todos los casos se usan las mismas definiciones e instrumento de medida, lo que posibilita las comparaciones entre ocupaciones y sectores (Anexo I).

En resumen, es posible destacar, y recalcar que lo importante aquí es aplicar el instrumento adecuado complementario y como herramienta, que permita vehicular el abordaje de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, de forma integral, para ir mapeando dentro de la organización de acuerdo a cada puesto y no puede

ser considerada la aplicación de una única herramienta, para la gestión de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral.

### Anexo I

GRUPOS DE DIMENSIONES, DIMENSIONES PSICOSOCIALES Y NÚMERO DE PREGUNTAS INCLUIDAS EN LA VERSIÓN MEDIA DEL COPSOO (ISTAS21, PSOCAT21)		
Grupo dimensiones	Dimensiones psicosociales	Número de preguntas
Exigencias psicológicas	Exigencias cuantitativas	4
	Exigencias cognitivas	4
	Exigencias emocionales	3
	Exigencias de esconder emociones	2
	Exigencias sensoriales	4
Influencia y desarrollo de habilidades	Influencia en el trabajo	4
	Posibilidades de desarrollo	4
	Control sobre el tiempo de trabajo	4
	Sentido del trabajo	3
	Integración en la empresa	4
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Previsibilidad	2
	Claridad de rol	4
	Conflicto de rol	4
	Calidad de liderazgo	4
	Refuerzo	2
	Apoyo social	4
	Posibilidades de relación social	2
	Sentimiento de grupo	3
Compensaciones	Inseguridad	4
	Estima	4
Doble presencia	Coble presencia	4

Gráfico NTP 703. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, (2005).

## 5. Bibliografía

- Araújo, L. (2015). Aportes para la consolidación de la práctica profesional de la Psicología para los equipos multidisciplinares de salud en el trabajo. Uruguay. Recuperado en: [https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg.\\_luciana\\_araujo\\_cortes.\\_mayo\\_2015.pdf](https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg._luciana_araujo_cortes._mayo_2015.pdf)
- Jiménez, E., Caicedo, S., Joven, R. & Pulido, J. (2015). Factores de riesgo psicosocial y síndrome de burnout en trabajadores de una empresa dedicada a la recreación y el entretenimiento educativo infantil en Bogotá D.C. *Revista de la Universidad Industrial de Santander*, 47.
- Meliá, J.L. (1998). Un modelo psicosocial de los accidentes laborales. *Anuario de Psicología*, 29(3), 25-43.
- Meliá, J.L. (2003). Batería Valencia PREVACC: Instrumentos diagnósticos para la prevención de accidentes laborales. Ed. *Cristóbal Serrano*. ISBN 84-95936-13-5. Valencia.
- Ministerio de la Protección Social. Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosociales[[internet], Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. 2010. Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/Contenido/Default.aspx?Id=568>
- OIT (1986). Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. Ginebra: OIT.
- Portell, M. y Solé, M.D. (2001). Actitud hacia la prevención: Un instrumento de evaluación (NTP 580). *Instituto nacional de Seguridad e Higiene*. Madrid.
- Portell, M. y Solé, M.D. (2006). Análisis del riesgo percibido por los trabajadores, clave para una comunicación efectiva. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 32, 52-56.
- Salas, C. (2016). Evaluación de los riesgos Psicosociales y Comportamentales asociados a la siniestralidad en el sector del transporte urbano de viajeros. Tesis Doctoral Universidad de Valencia.
- Uruguay, Decreto 127/014, (2014, 13 de Mayo) Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-reglamento/127-2014>
- Uruguay, Ley 15.965. (1988, 15 de junio). Disponible en: <http://www.impo.com.uy/bases/leyes/15965-1988>
- Superintendencia de Seguridad Social. (2003). Método Ista 21. Gobierno de Chile. Recuperado en: <https://www.suseso.cl/606/w3-propertyvalue-610.html>

Villalobos G. Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo. [Tesis doctoral]. La Habana, Cuba: Doctorado en Ciencias de la Salud, Escuela Nacional de Salud Pública, Instituto Superior de Ciencias Médicas de la Habana; 2005.

## **5- Análisis e intervención en la organización, una mirada de la Psicología**

---

Estos trabajos plantean los fundamentos que guían las intervenciones de un grupo de Psicólogos de Argentina, México Y Colombia, mismos que son considerados para la construcción de los modelos de intervención que se realizan siguiendo el enfoque de Desarrollo Organizacional. Para este simposio se selecciona como temática modelos psicológicos de análisis e intervención en la organización del trabajo: Instituidos y Estudios Críticos de la Gestión, cuyo objetivo es plantear este fenómeno desde un enfoque centrado en la gente que labora en una institución, en una perspectiva que considera los significados que tiene la el bienestar, pero también sobre las actitudes que se tienen sobre la organización, los deseos de hacer bien el trabajo, el desarrollo en otras áreas de la vida (además de la laboral) y la satisfacción laboral; las cuales son indicadores de la calidad de vida laboral.

Thelma Cetina





# Permanencia y calidad de vida como elementos para el estudio de la rotación

Thelma Cetina Canto, Guadalupe Centeno Ley y Cecilia Aguilar Ortega<sup>1</sup>

---

**Palabras clave:** Modelos de intervención, rotación de personal y calidad de vida

## Introducción

La conceptualización que tenemos sobre un fenómeno determina la forma en que nos acercamos para conocerlo, medirlo e intervenir. Este proceso suena lógico y racional, entendiendo racional como el buscar el medio más adecuado para alcanzar el fin que se persigue. Sin embargo, la experiencia en múltiples escenarios muestra que este proceso no suele darse en este orden, es común pensar primero en técnicas de intervención, después buscar los instrumentos que nos permitan llevarlas a cabo y después, si es que se requiere buscar una fundamentación, que en el mejor de los casos pueda dar alguna idea para justificar el uso de las herramientas y técnicas seleccionadas. Si consideramos que una intervención será efectiva en la medida que se relacione con el fenómeno de interés (Bolman y Deal 2003), podemos entender la importancia de dedicar tiempo y esfuerzo en la construcción y análisis de diferentes modelos teóricos para entender y abordar las diferentes situaciones que nos atañen en nuestro escenario laboral.

Para este trabajo en particular, seleccionamos el tema de rotación de personal, el cual es definido por Chiavenato (2015) como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, que se expresa mediante una relación porcentual entre los

---

1- Universidad Autónoma de Yucatán.

ingresos y las separaciones considerando el número promedio de integrantes de la organización en un período determinado. Para este autor, un índice de rotación elevado, ya sea por salidas voluntarias o involuntarias del personal, es señal de la ineffectividad de las diferentes políticas organizacionales. Esta visión refleja la conceptualización de la rotación como un síntoma y no como una causa. Clarificar esta idea nos parece relevante; ya que a lo largo de casi 20 años de impartir asignaturas relacionadas con la Gestión del Recurso Humano, hemos estado en contacto con centenas de casos presentados por los alumnos, que inician justificando la existencia de las problemáticas organizacionales argumentando que la rotación de personal es el principal problema. Solo por ejemplificar, mencionamos el caso en el que un alumno señaló que en su organización no habían evaluado las diferentes herramientas y técnicas utilizadas en la selección de personal porque no tenían tiempo, que esto lo harían en cuanto disminuyera la demanda de cubrir tantas vacantes. Esto nos pareció completamente irracional y fue un detonante para que se compartieran más ejemplos en donde la rotación se concibe como un problema que lleva a que las áreas de reclutamiento y selección de personal conciben que tienen que compensar mediante nuevas contrataciones las salidas; que su objetivo está en lograr nuevas incorporaciones para que la plantilla de personal tenga el número suficiente de recursos humanos que le permita producir o prestar los servicios requeridos.

En este trabajo se plantea el privilegiar la conceptualización de la rotación de personal como una consecuencia y para ello consideramos los argumentos de Chiavenato (2015) sobre el entender la rotación como un síntoma de que existen problemas con las políticas de atracción, retención y desarrollo de los recursos humanos, así como las de otros autores que señalan que la rotación involucra la pérdida de recursos valiosos que la organización no desea perder, lo cual nos urge a considerar la retención del talento como una prioridad (Chiavenato, 2015; Dessler y Varela, 2017).

El considerar otras formas de entender las problemáticas que se presentan, permite reformularlas y mirarlas desde perspectivas diferentes que nos abren nuevas formas de intervenir y no hacer simplemente más de lo mismo; como por ejemplo el caso de un Súper Mercado, cuyo índice de rotación de personal estaba más de 15 puntos por arriba del límite aceptable de acuerdo con sus indicadores. En esta organización los esfuerzos estaban encaminados a cubrir cada semana las vacantes que habían cubierto en el mejor de los casos un mes atrás. El tiempo invertido en el análisis de las causas

era mínimo y se limitaba a una lectura rápida de las encuestas de salida; no habían estrategias de ajuste y la inducción se centraba en aspectos básicos de la operación.

### **Cambio de foco, de los desvinculados a incluir a los que permanecen**

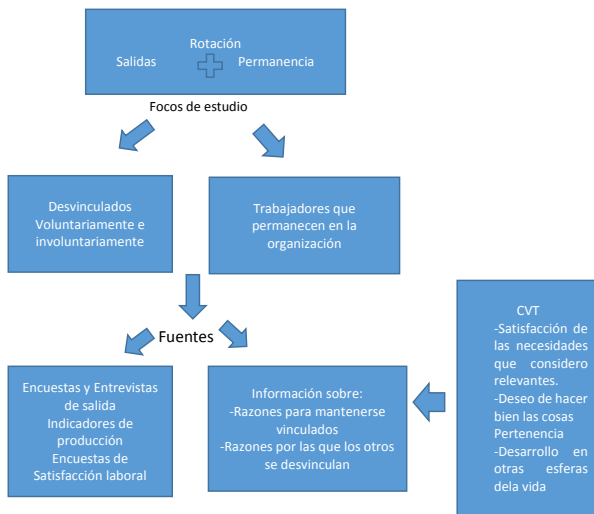
Una de las actividades realizadas en las asignaturas de Gestión de Recursos Humanos que se imparten en nuestra Universidad, consiste en analizar los diferentes formatos de entrevista de salida que se usan en los escenarios en donde los alumnos llevan a cabo sus prácticas. Hemos encontrado que en múltiples ocasiones este proceso no es una entrevista; sino que más bien se reduce a un cuestionario que se entrega y se pide como requisito para continuar con los trámites de salida; lo cual puede reducir el proceso a un mero acto protocolario. Este es otro ejemplo de irracionalidad, ya que la entrevista de salida tiene entre sus objetivos: obtener información para retener talento, definir la estrategia de recursos humanos de la organización y mejorar la imagen institucional.

Estas “entrevistas” incluyen preguntas o estímulos para obtener información con respecto a las razones por las cuales el trabajador decide desvincularse voluntariamente de la relación laboral, pero en pocas ocasiones aparecen preguntas sobre si hay algo en particular que el jefe y la organización pudieron haber hecho para que su decisión sea diferente; es decir de permanecer. El incluir aspectos sobre la permanencia y no solo sobre la salida, permite ampliar la visión para diagnosticar e intervenir en el tema de la rotación. No se propone nulificar los esfuerzos por entender las salidas, se trata de entender lo relacionado con el deseo de permanencia.

Una de las variables que aparece de manera constante en los estudios sobre las causas de la rotación es la satisfacción laboral, la cual se refiere al grado en que los individuos consideran que sus necesidades son cubiertas a través del trabajo (Robbins y Judge, 2013). Si bien se han encontrado relaciones significativas entre estas dos variables, los instrumentos de medición aplicados para medir la satisfacción laboral suelen aplicarse de manera anónima, de tal manera que no se puede saber con certeza los niveles de satisfacción y sobre todo las dimensiones más relevantes que fueron evaluadas de manera positiva o negativa por las personas que se desvincularon laboralmente, es decir las que salieron de la organización, ya sea voluntaria o involuntariamente.

En este trabajo proponemos conservar la variable satisfacción laboral, pero agregar otras actitudes que forman parte del concepto Calidad de vida Laboral (CVL), estas

son la pertenencia, el deseo de querer hacer bien el trabajo y el tener oportunidades de desarrollo en otras áreas (Cetina, Aguilar y Yam, 2009). En la siguiente figura se muestra esta propuesta:

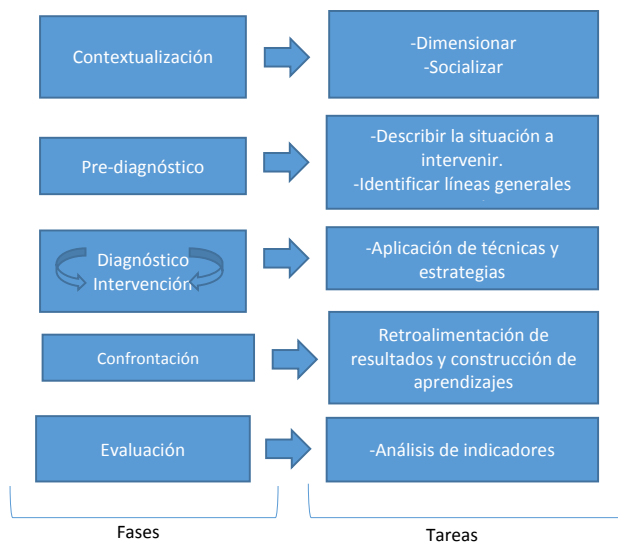


**Figura 1. Modelo para intervenir en la temática de rotación de personal. (Elaboración propia)**

Como se puede apreciar en la Figura 1 se propone integrar en esta conceitualización dos focos de interés, los trabajadores desvinculados y los que permanecen.

### Método

Este trabajo pretende presentar una propuesta para intervenir en la temática de rotación de personal que privilegie el concepto de permanencia laboral como punto de anclaje y el concepto de calidad de vida como punto de apalancamiento. Es por ello que se decide incluir en este apartado el modelo que aparece en la Figura 2, el cual sigue los lineamientos básicos del Desarrollo Organizacional como lo son: el involucramiento de los actores, la retroalimentación y confrontación respetuosa, la evaluación y la visión del diagnóstico como una intervención en sí.



**Figura 2. Modelo de intervención.**

(Elaboración propia)

Si bien el Desarrollo Organizacional postula que el diagnóstico puede ser considerado una intervención en sí misma, se puede considerar que cada una de las fases pueden ser entendidas como intervenciones, ya que promueven la movilización para el cambio a través de la construcción y toma de conciencia de los propios aprendizajes (French y Bell, 1996; Guízár y Montúfar, 2013).

## Resultados

Dada la naturaleza de este trabajo, sus objetivos y cuestiones de extensión de este documento, se describirán las tres primeras fases del modelo. Se decidió presentar en este apartado las técnicas propuestas para cada una de ellas. Cabe señalar que lo descrito en este apartado no es producto de un proyecto de investigación, sino de la experiencia como consultores en el área organizacional de quienes escriben este trabajo.

Fase contextualización. En esta fase se busca que los diferentes actores dimensionen la situación de interés, para ello se comparte la información disponible para que construyan y socialicen su visión de la problemática. Se propone elaborar el *organigrama de la rotación*, el cual es un gráfico que toma como base el organigrama

institucional, se elaboran dos gráficos, en el primero se colocan signos de interrogación en cada una de las áreas y se presentan todas o algunas de estas preguntas: ¿cuántas vacantes se buscan cada mes? ¿En qué áreas, turnos o puestos permanece mayor tiempo la gente? ¿cuántos trabajadores tienen más de un año en la organización? ¿qué porcentaje de la plantilla tiene menos de tres meses en la organización?. Se solicita que respondan de manera individual y/o grupal, posteriormente en el gráfico se escriben las respuestas que dan los participantes. Se estimula al grupo para que expliquen sus respuestas. Una vez que han participado se presenta el gráfico dos en donde se presentan las respuestas a las preguntas seleccionadas. Se comparan los dos gráficos y se pide al grupo que exprese las consecuencias de no tener clara la visión de la situación. En una consultoría realizada, esta técnica permitió que los integrantes del departamento de recursos humano tomarán conciencia de la ineficacia de sus acciones encaminadas a renovar de manera continua la plantilla laboral. Las gráficas permitieron visualizar que menos del 30% de su plantilla tenía un año en la organización. El dimensionar la situación permite la toma de conciencia y facilita el compromiso de los participantes para movilizarse y generar resultados.

Fase Pre diagnóstico.- en esta fase se busca describir la situación a intervenir e identificar líneas generales de acción. Para ello se plantea utilizar técnicas que permitan distinguir entre causa y efecto, problema y solución. Proponemos el uso de la técnica denominada Team Kawakita Jiro (TKJ) que permite organizar diversas ideas, agrupándolas y reagrupándolas temáticamente para construir una perspectiva amplia y ordenada sobre un concepto” (Hernández, 2010; p.42). TKJ permite recabar la opinión y percepción de los actores organizacionales y consensuar diversas perspectivas para definir alternativas de solución a una problemática seleccionada que afecta a una comunidad. La técnica tiene tres fases, en la primera se definen los problemas, en la segunda se hacen propuestas para su solución y en la tercera se definen compromisos de acción. Para esta intervención se propone aplicar las dos fases de la técnica. Primero se seleccionan a los participantes, se puede aplicar la técnica con un grupo en donde existen representantes de diferentes áreas, puestos, niveles jerárquicos, etc; esto dependerá de la identificación que hagamos sobre quiénes son los actores clave para entender de manera representativa lo que está pasando. Junto con la formación del grupo, se debe de establecer la pregunta clave para dirigir el trabajo; ésta deberá de permitir identificar los factores que generan la problemática analizada. Para abordar

el tema de rotación, proponemos usar estas interrogantes: ¿qué es lo que impide que nuestros colaboradores no permanezcan en la organización? Puede usarse una pregunta más específica ¿qué problemas hacen que solamente el 30% de los trabajadores que permanecen en esta organización tengan un año o menos de antigüedad?. El facilitador entrega tres tarjetas a cada participante y les solicita que anoten en cada tarjeta un factor que genera la problemática, se les pide que sean claros y concretos y que no deben de anotarse causas, consecuencias ni juicios. Hernández (2010) propone que las tarjetas deben de revolverse y distribuirse a los participantes, se debe cuidar que nadie tenga las que escribió. Se da un tiempo para que los participantes lean las tarjetas, por turnos se irán leyendo en voz alta y se colocarán en una mesa o tablero. Los participantes que tengan tarjetas que hagan referencia al mismo problema pueden solicitar leerlas y el grupo decide junto con el facilitador si hace referencia a la tarjeta en turno. Si es así, se agrupa en la misma categoría. En caso necesario se puede abrir una categoría de “varios”. Ya que se han clasificado todas las tarjetas se pide que se le ponga nombre a cada categoría. Posteriormente se pueden formar equipos y distribuir a cada uno una categoría. Se les pide que en una tarjeta anoten el contenido común que une esas tarjetas; se trata de identificar y sintetizar la naturaleza común de los contenidos. Posteriormente se comparten los resultados generados, se discuten y clarifican si es necesario. La fase tres hace referencia a compromisos de acción; para esta intervención nosotros proponemos quedarnos en la identificación de líneas de acción, ya que estamos hablando de la etapa de Pre-diagnóstico de nuestro modelo. Para ello se pide que por equipo elaboren propuestas para atender las problemáticas detectadas a través del proceso de categorización. El facilitador orienta al grupo para que lo propuesto tenga relación con la problemática de interés.

Fase Diagnóstico-Intervención.- se propone usar la retroalimentación por encuestas, técnica que permite compartir y confrontar a los actores de la organización comparando los resultados que creen obtener con los que arrojaron los instrumentos de medición empleados. A través de técnicas grupales se busca presentar los resultados obtenidos, pero se privilegia el significado que se le dan a estos, las implicaciones que existen cuando no están alineados. Para el tema de rotación proponemos considerar los indicadores de Calidad de Vida Laboral, para lo cual utilizamos la escala de satisfacción laboral de Cetina, Aguilar y Ortega (2011) que tiene como característica principal que es una doble escala que permite identificar el grado de satisfacción experimentado

para cada dimensión e identificar el grado de importancia concedido a cada una de ellas. Para los otros tres indicadores hemos creado una escala que está en proceso de validación. A continuación se presentan algunos reactivos.

**Tabla 1 Ejemplos de reactivos de indicadores de Calidad de Vida Laboral**

Indicador de CVL	Ejemplo de reactivos
Pertenencia	Me siento orgulloso de decir que trabajo en esta organización. Mi jefe me hace sentir que soy un miembro valioso del equipo
Desarrollo en otras áreas	Al terminar el trabajo tengo energía para hacer cosas que disfruto. El ingreso económico que recibo por mi trabajo me permite satisfacer necesidades de esparcimiento y recreación.
Querer hacer las cosas bien	Me siento motivado para hacer bien mi trabajo. Con frecuencia me siento aburrido en mi trabajo.

La información obtenida se presenta en una reunión de confrontación de resultados, junto con la información obtenida en la técnica TKJ. Se busca ampliar la comprensión de la problemática, así como la posibilidad de construir e implementar nuevas soluciones diferentes a hacer más de lo mismo.

## Conclusiones

Los psicólogos que trabajan en las organizaciones son llamados bajo diferentes denominaciones, como lo son: organizacionales, del trabajo, laborales e industriales; independientemente del nombre que utilicen, tienen en común el que son expertos en el estudio del comportamiento humano y aplican sus competencias para favorecer una mejor calidad de vida de los miembros de la organización, sus accionistas, usuarios y/o clientes, así como la comunidad en la cual se encuentra inserto su escenario de trabajo. Estos psicólogos crean valor para la propia organización a través del desarrollo de los recursos humanos; para ello diagnostican, intervienen y gestionan el talento humano a través del diseño, implementación y evaluación de programas estratégicos. Para que estos programas contribuyan al alcance de los objetivos organizacionales, deben de considerar modelos pertinentes que guíen su actuar. Esto plantea iniciar desde un plano ontológico que lleva a preguntar en este orden: cómo lo conceptualizo, cómo lo conozco para después cuestionarse cómo lo mido e intervengo; muy diferente a emitir un diagnóstico y una intervención a partir de la aplicación de herramientas cuya selección se basa principalmente en su nombre y no en el análisis y comprensión del



fenómeno de estudio (tanto del escenario laboral como de la teoría en que se fundamenta la herramienta). En este trabajo se concluye que el abordar el tema de rotación privilegiando el concepto de permanencia y tomando como referencia elementos de la calidad de vida en el trabajo, permite redefinir la problemática y generar planes de acción que incluyan cambios esenciales en lugar de solo cambios incrementales. Se trata de hacer cosas diferentes y no de hacer más de lo mismo.

## Referencias

- Bolman, L. y Deal, T. (2003). *Organización y liderazgo*. Estados Unidos: Addison Wesley.
- Cetina, T., Escamilla, M., Centeno, G., y Aguilar, C. (2018). Calidad de vida en el trabajo en operadores de autotransporte. *Psicología Desde El Caribe*, 35(numero especial), 80–9.
- Cetina, T., Aguilar, C., y Ortega, C. (2011). Satisfacción laboral: una propuesta para su medición. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica*, 1(1), 41-53.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano. México: Pearson.
- French, W. Y Bell, C (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, G. (2010). TKJ para identificar problemas, elaborar propuestas y definir compromisos. *Organización y Dirección*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/360734923/TKJ-pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.



## **6– Inclusión laboral de la mujer**

### **Una muestra de cambio en panoramas latinoamericanos en el mundo social y del trabajo (299,304)**

---

El mundo del trabajo ha venido configurándose en un nuevo escenario como resultado de las múltiples transformaciones y dinámicas sociales. Uno de los cambios más acelerados e influyentes ha sido la incorporación de la mujer en el mercado laboral, lo que ha permitido reducir en cierta medida brechas marcadas por décadas y experimentar un notable crecimiento. Bajo estas premisas, la inserción laboral, busca alternativas que favorezcan la igualdad de derechos, la incorporación libre de discriminación, tener las mismas oportunidades en los empleos, tener beneficios de la seguridad social e incidir en la conciliación trabajo – familia y mayor participación en el diálogo social. No es solo el ingreso al mundo del trabajo es tener oportunidades, derechos y desarrollo personal y profesional en dichos escenarios laborales. Sin embargo, no han sido lo suficientemente exigentes ni las organizaciones, ni la misma sociedad para alinear la tasa de participación y romper barreras para el desarrollo y avance de la mujer. De esta forma, el trabajo para la mujer en América Latina pocas veces ocurre en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad. Los aportes de las distintas investigaciones, coinciden en que es necesario seguir profundizando en estudios relacionados con la temática de la inserción laboral femenina en los distintos contextos latinoamericanos. Por tanto, es responsabilidad de cada uno de los actores

sociales, entidades gubernamentales, empresarios y profesionales en el área de la psicología y la sociedad en general asumir el gran reto de apostar a la inclusión de la mujer.

Luis Alejandro Etchenique

# Trabajo decente para la mujer en América Latina: situación actual, implicaciones y tendencias

Doris Amparo Barreto Osma<sup>1</sup>, Henry Augusto Salazar Blanco<sup>2</sup>

---

**Palabras clave:** Trabajo decente, mujer, discriminación laboral, empleo, brecha laboral.

El presente trabajo expone los resultados y el proceso de investigación que tuvo como objetivo una revisión documental sobre el trabajo decente para la mujer en América Latina, la situación actual, las implicaciones y las tendencias.

El constructo de Trabajo Decente, propuesto por Somavía en 1999 y definido como “el trabajo productivo para hombres y mujeres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2000), es un concepto emergente y de implicaciones cada vez más profundas en la dinámica de globalización y en el entramado sociocultural de América Latina. Se convierte en un proyecto aplicable a todas las sociedades, ya que es voluntad general de los pueblos oponerse al trabajo forzoso e infantil, a la falta de libertad, a la discriminación y a las condiciones precarias en un sentido amplio. Es decir, este enfoque reivindica el trabajo como una parte primordial de la trayectoria personal de vida y tiene como atributo ser pilar de integración social y elemento central de la autorrealización (Gálvez, Gutiérrez y Picazzo, 2011)

El trabajo decente articula cuatro componentes fundamentales: la protección social, el empleo, los derechos de los trabajadores y el diálogo social, de tal forma que

---

1- Docente Asociada. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

2- Docente Asistente. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

favorece la calidad de vida de las personas, posibilita procesos de inclusión social y por consiguiente fortalece el estado democrático. El primer componente, la protección social, se refiere a la seguridad social que promueve la integridad psicológica y física del trabajador y su familia, dando amparo en accidentes de trabajo, enfermedad laboral, desempleo, licencia de maternidad, invalidez, vejez y muerte. El segundo, el empleo, hace referencia a la disponibilidad y oportunidad de ofertas laborales, a los aspectos formales de la contratación laboral, así como a las condiciones informales y al autoempleo. El tercero, los derechos de los trabajadores, enfatiza en las normas laborales y en los derechos fundamentales de las personas en términos de erradicación del trabajo forzoso, la discriminación y el trabajo infantil. El cuarto, el diálogo social, busca resolver de forma coherente y asertiva los conflictos de intereses que surgen de los contextos socioeconómicos y políticos, involucrando la negociación colectiva y la participación de los entes sindicales, para fomentar la equidad, la eficiencia y el progreso económico (Ghai, 2003). Cada uno de los anteriores elementos cumple una función en el logro de las metas más amplias como la inclusión social, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal.

Cabe resaltar que si bien, el concepto de trabajo decente emerge en la primera década del siglo XXI, los avances han sido mucho más lentos en el caso de las mujeres, quienes deben enfrentar obstáculos internos y externos para tener acceso a oportunidades de trabajo en condiciones de libertad, y a trabajo productivo libre de inseguridad, maltrato o violencia (OIT, 2019; Morris, 2009). Es por esta razón que las naciones unidas dentro de sus objetivos de desarrollo sostenible, proponen en su el quinto objetivo “poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas, reconociendo que su empoderamiento, tiene un efecto favorable en el crecimiento económico y el desarrollo mundial”. Por su parte el objetivo ocho, apunta a favorecer un empleo productivo, digno que proteja los derechos laborales y promueva entornos de trabajo seguro (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015).

Existen diversas barreras para el trabajo decente en la mujer, ya sea previas, durante o tras la finalización de la relación laboral (OIT, 2016; Jiménez y Fernández, 2003). Estas barreras se concentran principalmente en la falta de oportunidad de empleo, en la discriminación en los procesos de reclutamiento, convocatoria, selección, evaluación y contratación que privilegian la exigencia social a la mujer de asumir la

responsabilidad primaria de ser protectora del hogar (OIT, 2016). Cuando la mujer accede a una oportunidad laboral se enfrenta a la brecha salarial como una forma de exclusión, ya que las diferencias de productividad son atribuidas a prejuicios y no a características económicas reales que inciden en su labor; además los salarios de las mujeres son afectados negativamente por la concentración de ellas en niveles operativos dentro de las organizaciones (Espino, 2013). Así mismo, las mujeres ocupan empleos de menor calidad, en muchos casos sin contrato laboral, ni la adecuada cobertura de seguridad social y de derechos previsionales (Espino y Sauval 2016).

La situación desfavorecida de la mujer en el mercado de trabajo se proyecta más allá del salario, a todos los aspectos del empleo, entre los que se encuentran problemáticas de subempleo y desempleo, aislamiento, inestabilidad, segregación, diferencias en el trato, precariedad laboral, acoso laboral, acoso sexual, inequidad en las oportunidades, menos posibilidad de ascensos, poca participación en la toma de decisiones y minusvalía por su género (Chant y Pedwell, 2008; Arteaga, 2000). A estas situaciones desencadenadas por el sistema laboral, se agregan los conflictos que la mujer tiene que resolver en su núcleo familiar, máxime cuando asume el rol de jefa de hogar o cuando sencillamente tiene que procurar por el cuidado de los niños, ancianos y enfermos. (Espino y Sauval 2016).

Respecto a la finalización de las relaciones laborales, existen altos niveles de incumplimiento en las garantías que conlleva a la vulneración de los derechos adquiridos, así como desconocimiento de los mecanismos y falta de apoyo por parte de los entes gubernamentales para hacerlos valer.

Las constantes inequidades y la evidencia de los obstáculos para acceder a empleos de calidad en la mujer, han estado en la mira de diferentes organismos, pues lo ven como un problema que debe ser atendido por las políticas públicas. Además es necesario ahondar en la comprensión del tipo de acciones que se requieren para mejorar las condiciones en búsqueda de resultados eficientes y positivos, remover las distintas barreras e implementar estrategias para avanzar en este sentido, convirtiendo entonces al trabajo decente en un gran reto y un enorme desafío que requiere de análisis permanente (Glejberman, 2012; Ruíz- Tangle y Sehnbruch, 2010). Por tanto, es necesario la eliminación de las desigualdades de género y la creación de condiciones en las cuales todas las mujeres puedan ejercer plenamente su ciudadanía económica.

Para ello, resulta imprescindible la incorporación de medidas y la generación de oportunidades en los planes y políticas laborales y de empleo (Insulza, 2013).

Es importante señalar que la incursión y el incremento de femenina en el mundo del trabajo no solo ha sido permeada por aspectos discriminatorios y desvalorizantes, sino que también es un determinante para su bienestar tanto material como psíquico, además de ser un factor de integración y vínculo social. El trabajo le permite a la mujer valerse por sí sola, influye en las posibilidades de desarrollar autoestima, la autorrealización individual, y condiciona las relaciones de confianza y sociabilidad. Trabajar de forma remunerada ha tenido para las mujeres un impacto sobre el aumento de la confianza básica en sí mismas, sobre la ampliación de las elecciones de los estilos de vida, y en la construcción de un sentido de su propia existencia (Rico, 2011; Escalera y Herránz 2000). En ese mismo sentido, la mujer se siente satisfecha porque con su trabajo, está favoreciendo el bienestar de la familia y se constituye una vía para su empoderamiento económico y autonomía personal. No es solo el ingreso lo que motiva las mujeres a trabajar, sino también la posibilidad de independencia y la diversificación de las relaciones sociales (Valenzuela, 2003).

Además de las repercusiones asociadas a la satisfacción laboral es importante señalar que el trabajo decente de la mujer y su incorporación masiva con empleos remunerados ha contribuido a controlar el aumento de la pobreza en Latinoamérica (Valenzuela y Rangel, 2004). En este sentido la OIT, 2018 señala que “la cantidad actual de mujeres instruidas y que participan en el mercado laboral no tiene precedentes, y hay más conciencia de la importancia crucial de la igualdad de género en las iniciativas para reducir la pobreza e impulsar del desarrollo económico”. Al mismo tiempo, el impacto de la fuerza laboral femenina con diferentes destrezas emocionales, comunicativas, capacidad de diálogo, comprensión de los problemas comunitarios y compromiso con la ciudadanía, ha influido en la transformación de ideas y valores en las distintas organizacionales tanto gubernamentales como no gubernamentales (Arteaga, 2000). No obstante, surge la propuesta de reaccionar frente a las desigualdades en los cargos ejecutivos, sustentadas en prejuicios y estereotipos, lo cual conduce a plantear una reingeniería de las estructuras empresariales tradicionalmente lideradas por el género masculino, permitiendo que se forje un nuevo modelo de gestión que rompa este esquema y facilite la expresión de habilidades femeninas como oportunidades de flexibilización y oxigenación del sistema (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).



De acuerdo con los planteamientos anteriores, se puede concluir que aunque han existido grandes avances en la incorporación de la mujer en ambientes laborales de seguridad, dignidad y respeto, aún es necesario que el Estado, los gobiernos, los empleadores, y las organizaciones colectivas y sindicales redoblen los esfuerzos para reducir las brechas de género en el mercado laboral. Se requiere de la integración de múltiples iniciativas políticas, económicas, educativas y socioculturales que reivindiquen el papel actual de la mujer como una fuerza primaria en el desarrollo de la sociedad. Desde el punto de vista político es necesario que las leyes de seguridad social propendan por equilibrar la brecha laboral de género más allá de la desigualdad en el monto de las pensiones, hacia un sistema económico que se oriente a la solidaridad y complementariedad entre géneros. A nivel económico la principal tarea es impulsar la transición del trabajo informal al formal, de la mano de una diversificación de la economía, que brinde oportunidades laborales en todos los niveles jerárquicos de una organización. El esfuerzo educativo debe apuntar hacia la participación de la mujer en la educación formal, la formación profesional, y los programas de iniciativa empresarial y emprendimiento. Finalmente, con los cambios socioculturales se integra el papel de las comunidades locales, la cobertura de servicios hacia la infancia y la redistribución más pareja de los deberes familiares entre los miembros de la familia que logren reducir la carga desproporcionada de responsabilidades asistenciales que asumen las mujeres en la actualidad.

## Referencias

- Arteaga, N. (2000). El trabajo de las mujeres policías. *El cotidiano*, 16(101). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/325/32510107/>
- Contreras, F., Ortiz, J. E. P., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-193
- Chant, S. H., Pedwell, C., & de Londres, E. D. C. E. (2008). Las mujeres, el género y la economía informal: evaluación de los estudios de la OIT y orientaciones sobre el trabajo futuro. Oficina Internacional del Trabajo.
- Escalera Izquierdo, M. E., & Sebastián Herranz, J. (2000). Trabajo y salud en la mujer: análisis comparativo de mujeres con trabajo remunerado y amas de casa. *Clínica y salud*, 11(2).

- Espino, A. (2013). Brechas salariales en Uruguay: género, segregación y desajustes por calificación. *Problemas del desarrollo*, 44(174), 89-117.
- Espino, A., & Sauval, M. (2016). ¿Frenos al empoderamiento económico? Factores que limitan la inserción laboral y la calidad del empleo de las mujeres: el caso chileno. *Revista Desarrollo y Sociedad*, (77), 305-360.
- Glejberman, D. (2012). Diseño del cuestionario para la medición de los Indicadores de Trabajo Decente, Turín: Centro internacional de Formación. Recuperado de: <http://recap.itcilo.org/es/documentos/files-imt2/es/dg9>
- Ghai, D. (2003). Trabajo decente. Concepto e indicadores. *Revista internacional del trabajo*, 122(2), 125-160.
- Gálvez Santillán, E., Gutiérrez Garza, E., & Picazzo Palencia, E. (2011). El trabajo decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos sociales. *Revista mexicana de sociología*, 73(1), 73-104. Recuperado de: <http://region-sociedad.colson.edu.mx:8085/index.php/rys/article/view/397>
- Inzusa, J (2013). Conferencia Ministerial en Colombia. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/official\\_docs\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/official_docs_s.htm)
- Jiménez, R., & Fernández, J. (2003). La igualdad de género en el derecho laboral centroamericano. San José (OIT).
- Morris, J. (2009). 1ª. Conferencia mundial para la mujer. Confederación Sindical Internacional. Bruselas
- Organización Internacional del Trabajo (2000). “Reducir el déficit de trabajo decente. Un desafío global”. Memoria del Director General, OIT, 89ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). Las mujeres en el trabajo. Ginebra. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_483214.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2018). Perspectiva social del empleo en el mundo. Recuperado de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/tendenciasempleo\\_2018.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/tendenciasempleo_2018.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2019). Perspectiva social del empleo en el mundo. Mujeres. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670569.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670569.pdf)

- Organización de las Naciones Unidas (2015). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- Rico, M. N. (2001). El trabajo de las mujeres. Amenazas, seguridades y necesidad de políticas públicas. Notas para un debate. Ponencia desarrollada en el Seminario Precariedad Laboral, Vulnerabilidad Social y Seguridad Socioeconómica, Buenos Aires, 25.
- Ruiz-Tagle, J. y K. Sehnbruch (2011), “Elaboración de un indicador de la calidad del empleo”, Documento de Trabajo, Santiago, Universidad de Chile.
- Somavia, J. (2000). “Introduction”. En: Globalizing Europe. Decent Work in the Information Economy. Report of the Director General, Sixth EuroPEAn Regional Meeting, OIT. Ginebra.
- Valenzuela, M. E. (2003). Mujeres, pobreza y mercado de trabajo. Argentina y Paraguay. Santiago: OIT, Proyecto” Incorporación de la Dimensión de Género en las Políticas de Erradicación de la Pobreza y Generación de Empleo en América Latina.
- Valenzuela, M. E., & Rangel, M. (Eds.). (2004). Desigualdades entrecruzadas: pobreza, género, etnia y raza en América Latina. OIT, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.



# Inserción laboral femenina en trabajadoras administrativas de una institución de educación superior

Iván David Jojoa Arcos<sup>1</sup>, Silvana Calderón Sucursal<sup>2</sup>, Lina Gabriela Castro<sup>3</sup>, Alexandra Santacruz Salas<sup>4</sup>

---

**Palabras clave:** Inserción laboral, empleabilidad, ocupabilidad

La presente investigación fue llevada a cabo con el interés por comprender la inserción laboral femenina tomando como población a trabajadoras administrativas de una Universidad, esto permitió conocer la empleabilidad e identificar la ocupabilidad de las trabajadoras y la relación que existe entre estos dos elementos organizacionales, desde sus relatos y manifestaciones subjetivas de la población participante, de acuerdo a esto en los resultados encontrados se pudo establecer las coincidencias de anteriores investigaciones y nuevos aportes para las futuras en cuanto al tema de inserción laboral femenina y la POT.

La evolución organizacional y sus cambios en los últimos años ha favorecido la ruptura de brechas que aislaban a la mujer del campo laboral, la participación femenina con el pasar del tiempo se ha ido incrementando no solo por estos cambios si no además por su interés personal y su aporte en el vencimiento de barreras, supresión de creencias sistematizadas, estructuras y esquemas tradicionales, que limitaban su inserción laboral sin desconocer el peso cultural que ponderaba estos hechos.

---

1- Docente. Universidad Mariana.

2- Psicóloga. Universidad CESMAG.

3- Psicóloga. Universidad CESMAG.

4- Psicóloga. Universidad CESMAG.

El apoyo organizacional se ha constituido como uno de los contribuyentes poderosos en el afrontamiento de las adversidades femeninas en relación a sus experiencias vivenciales de las cuales aprende y no toma actitudes derrotistas o sumisas como anteriormente acontecía, hoy por hoy descansa en sus capacidades, habilidades y cuenta con recursos que el medio le proporciona para competir con el hombre en el campo laboral. En la actualidad la mujer tiene presente que la educación es el arma primordial para competir, sobresalir y/o probablemente lograr la igualdad laboral, de acuerdo a referentes históricos e investigativos contemplados en este proceso la inserción laboral femenina ha ido en aumento, a medida que el ingreso de la mujer en el campo laboral es ascendente, en tiempos venideros la inserción laboral podría tornarse como un proceso sin restricciones dentro de las organizaciones, es decir, visto desde una perspectiva equitativa donde las oportunidades laborales están dadas en igualdad de condiciones para toda persona sin distinción alguna.

A partir de este proceso de investigación se logró comprender la inserción laboral femenina de las trabajadoras administrativas de la universidad y su importancia desde las capacidades, habilidades, conocimientos y formación académica de la persona y los recursos que esta utiliza para obtener un empleo, haciendo énfasis en elementos organizacionales como empleabilidad y ocupabilidad los cuales se convirtieron en lo innovador de la investigación, estos elementos fueron articulados entre lo que una organización necesita y los recursos que la persona posee para ingresar al campo laboral, mantenerse en él y no perderlo, de modo que en la actualidad las organizaciones buscan insertar laboralmente a personal integral, con oportunidades laborales en el mismo sentido, y la persona se capacita y prepara para serlo, de modo que la universidad a partir de esta investigación y los resultados obtenidos, es reconocida por la población participante como fuente generadora de oportunidades laborales sin distinción alguna. Anteriormente se mencionó la importancia de la formación académica en el proceso de inserción laboral, esto es calificado por la mujer como un factor enriquecedor con enfoque al logro de metas dentro del contexto laboral y personal, la carencia de esta formación en la actualidad es un limitante el cual ha impedido que muchas de ellas no puedan ingresar al mercado laboral, es aquí donde la mujer utiliza los recursos propios para aumentar sus conocimientos, aprovecha las herramientas que el medio le suministra y utiliza estrategias para insertarse laboralmente, no obstante no solo sus capacidades, habilidades y aprendizaje considerados

como recursos de la empleabilidad y la utilización de herramientas que el medio le proporciona considerados como recursos de la ocupabilidad son los que permiten el ingreso de la persona al campo laboral, es además la capacidad de afrontamiento que se desarrolla en la búsqueda de un empleo que la persona enmarca como parte del proceso en la presencia de aspectos negativos, la mujer considera que el acceder a un empleo no es fácil y no esencialmente por distinciones de género, no obstante en su insistencia se enfrenta a situaciones que pueden orientar a la persona a desfallecer o desmotivarse en continuar buscándolo, aun así cuenta con recursos sociales que se encuentran presentes en el trayecto no solo de su vida sino en su trayecto laboral, la familia, amigos y la pareja son motivadores activos que conduce a la persona a la insistencia y esto lo argumentan las trabajadoras participantes en sus relatos, ahora bien, los amigos se convierte para las participantes en transmisores de información en posibles empleos no en la obtención de estos. Por otro lado las situaciones a las que se enfrenta la persona son las influencias personales, un recurso que la persona utiliza como estrategia para ser insertado o ascendido laboralmente, esto se constituye como arma de doble filo, dado a que por un lado beneficia a unos en la obtención del empleo y por otro quita la oportunidad a quienes aun teniendo más capacidades y habilidades para merecerlo no lo obtienen, esta situación provoca en las trabajadoras sentimientos encontrados que generan malestar y desequilibrio emocional, no obstante de acuerdo a los relatos de las participantes que afirman haber aceptado este tipo de ayudas personales y la importancia de estas en el ingreso a este contexto, aseguran que la permanencia en el empleo no se extiende a esta influencias, se debe a su desempeño laboral lo que la hace o no altamente empleable. Entre otros aspectos que pueden generar desconcierto e incertidumbre entre las personas aspirantes a un cargo es la competencia laboral, las organizaciones en la actualidad buscan emplear a personal altamente calificado, no solo la competencia se da entre las personas que buscan un empleo o desean mantenerlo, existe además la contención entre organizaciones que cada día compiten por emplear a personal altamente calificado y fortalecerse en el mercado laboral, ideal de las organizaciones que afecta directamente a los aspirantes que en ocasiones ven las oportunidades laborales como inalcanzables, en este orden de ideas la persona debe afrontar estos hechos y es quien decide si hacer parte o no de estas exigencias laborales, es aquí donde la persona indaga si capacitarse para adaptarse a estas condiciones laborales o hacerlo en cumplimiento de sus metas y propósitos,

en consecuencia la persona es libre de decidir lo que quiere ser y hasta dónde quiere llegar. De este modo no se debe desconocer que la persona está inmersa en los cambios organizacionales y de acuerdo a estos cambios surgen oportunidades laborales y solo de ella depende su pensar, sentir y actuar, de modo que las organizaciones son las que ponen las condiciones laborales y la persona es quien dispone hasta qué punto accede a ellas, cabe resaltar el apoyo de las organizaciones no solo se da en el marco de oportunidades laborales, en igualdad de condiciones y sin distinciones, si no como contribuyente a la mitigación de brechas que desfavorecían a la mujer, siendo hoy un motivante para la mujer en el prepararse y postularse sin temor y con certeza que en posibilidad de descarte en selección de personal no se debe por el hechos discriminatorios sino otros factores convenientes a las organizaciones.

El desarrollo de la investigación desde el entorno laboral es decir su entorno natural permitió la interacción entre investigadores, sujetos y objeto de estudio, desde los discursos de las participantes se logró interpretar los significados subjetivos de sus relatos, la valoración de lo subjetivo, las experiencias, la comunicación, interrelaciones sociales de los sujetos de investigación, con una mirada desde adentro, el desarrollo y espontaneidad del entorno laboral orientaron a la investigación al enfoque cualitativo, es así como mediante la interacción del grupo investigador con los actores sociales en un entorno organizacional acercó a la comprensión de complejidades de las experiencias vividas desde el punto de vista de las personas que la viven, de acuerdo con esto las categorías del tema de investigación como empleabilidad y ocupabilidad, fueron términos que para este personal en particular tuvo una concepción diferente y fue aquí donde la subjetividad o realidad propia tomó valor.

En búsqueda de reconocer la diversidad, comprender la realidad, construir sentido a partir de la comprensión histórica del campo organizacional y la evolución positiva de la mujer en el campo laboral, se consideró el método cualitativo histórico hermenéutico como el apropiado para la presente investigación, para ello fue indispensable la participación del grupo y el contexto del objeto de estudio como condición para su desarrollo, este enfoque condujo al grupo investigador a la comprensión de las acciones en su vida cotidiana en el contexto laboral de los actores que intervinieron, elementos claves que acercaron al grupo al objetivo de la investigación, para ello fue necesario recoger información de experiencias propias y vivencias en su contexto laboral, esto se obtuvo con la aplicación del instrumento por medio de una entrevista



semiestructurada a la población participante, es así como en el proceso y desarrollo de la investigación, una vez abordados sus componentes principales permitió acercarse a la comprensión de la inserción laboral femenina en trabajadoras de la Universidad.

Los resultados obtenidos en la presente investigación parten en el desconocimiento de los términos de empleabilidad y ocupabilidad por parte de la población participante lo que tomo al grupo investigador por sorpresa representándose en el momento como dificultad, y la angustia de que sus relatos no se orienten a los objetivos propuestos, aun así sus respuestas en los diferentes ítems fueron encaminadas al concepto real de cada elemento organizacional, en el proceso de la aplicación del instrumento se evidenciaron diferentes expresiones y gestos corporales presentados de manera extrínseca en la manifestación de sus relatos, lo que indica que las emociones como el temor, la alegría, la ira y la tristeza y angustia no se encuentran aislados en el proceso de inserción laboral de la mujer, en el mantenimiento del empleo y/o salida de este.

Una de las preguntas que rondaba al grupo investigador se enfocaba a la posición y concepto que se tiene acerca de las oportunidades laborales equitativas, la población participante coincidió en sus relatos la existencia de distinciones de género en menor medida, aun así consideran que la existencia de brechas no es un obstáculo para insertarse laboralmente, este ingreso es obra y labor propia de la persona que desea emplearse, de modo que los obstáculos presentados como limitantes o amenazas son tomados como oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de sus condiciones para competir dentro del campo laboral. Entre los elementos destacados en la investigación y sus resultados se reconoce la relación que para la población participante existe entre empleabilidad y ocupabilidad y es justamente la diada de estos dos elementos, el uno no debe estar aislado del otro, de modo que los recursos propios deben acompañarse de los recursos proporcionados por el medio para la obtención del empleo.

En otros aspectos encontrados algunas situaciones generadas dentro de su entorno laboral ponen a prueba la capacidad de tolerancia y autocontrol de las trabajadoras, adaptarse a cambios inesperados, control de estrés y trabajo bajo presión, no obstante, las participantes lo toman como parte de lo contemplado, convirtiendo así las dificultades o amenazas en oportunidades y/o habilidades para mantenerse en un empleo. Con ello no solo obtiene cambios significativos en el ser y en el hacer sino en el saber hacer, esto direcciona a la persona a desarrollar otras competencias que la

conectan con situaciones reales que en otro momento no hubiese podido afrontar, esto da paso al planteamiento de nuevos retos en sus actuales o futuros empleos. Las trabajadoras en relación con su trabajo involucraron aspectos personales como compromiso, dedicación, buen desempeño laboral y responsabilidad, el crecer laboralmente hace parte del reconocimiento de sus competencias por parte de su empleador, lo que genera en ellas satisfacción y reconocimiento de sí misma.

Cabe relatar como hechos curiosos la aceptación de las trabajadoras de la existencia aun de situaciones discriminatorias, de ahí que su formación académica y preparación continua se enfoca de manera significativa no solo a forjarse a ser altamente competitiva o empleable si no al afán personal de demostrarle al género masculino que sus capacidades pueden ser iguales o superiores a ellos, siendo esto un gran paso a la contribución para su desarrollo personal, a su independencia, formación integral y apoyo familiar.

Las organizaciones se tornan como promotoras de empleos aportando con el bienestar físico, laboral y emocional de la persona, aun así, existen leyes que rigen a estas organizaciones que se deben cumplir, los diferentes modelos de contratación hacen que la persona se acomode o adapte a un perfil requerido de acuerdo a las necesidades de la empresa. Como limitantes al ingreso al mundo laboral se encuentra la edad, se encontró en mayor medida la contratación de personal de corta edad con nuevas ideas y creativas que favorecen la productividad efectiva de las organizaciones y el gana- gana.

Entre los aspectos relevantes se destacó una contrariedad con respecto a la contratación de personal, si bien es cierto que las trabajadoras mencionaron que la contribución a la igualdad por parte de las empresas se da con la contratación de personas que se preparan académicamente, empleándolas en el perfil para el que están calificados, en algunos casos las oportunidades se pierden por la contratación de personal que por menor salario hace el mismo trabajo sin calidad. En el proceso de selección de personal se debe pasar por diferentes filtros para la contratación, de modo que sean las habilidades competencias y aprendizaje de la persona las que determinen si es apta o no para obtener el empleo. Ahora bien, se reconoció una existente relación entre lo que las trabajadoras saben hacer, lo que quieren hacer y lo que les tocó que hacer, coincidieron en que estar activas laboralmente no significa que estén ejerciendo sus cargos de acuerdo a su preparación o perfil profesional, aun así, aceptaron sus

empleos con la esperanza de ser ascendidas en un futuro, dejando a un lado lo que en realidad desean, aceptando lo que el medio propone.

Considerando los recursos de empleabilidad y ocupabilidad como estrategias necesarias para insertarse laboralmente, surgió otro recurso inmerso entre estos dos elementos, las creencias religiosas son aplicadas y tenidas en cuenta en el momento de emplearse, mantenerse o salir de un empleo, de modo que la relación entre la realidad y sus creencias pueden no estar ligadas en los sucesos de su vida cotidiana, es por ello que cada logro obtenido en los ámbitos personal y laboral lo atribuyen como una ayuda divina de acuerdo a su fe, un recurso que la mayoría interpone inconscientemente.

Los cambios organizacionales, las pocas o muchas oportunidades laborales, la mínima formación académica o cualquier tipo de distinción no pueden ser un obstáculo para ocuparse en algo o emplearse, basta el interés de la persona por buscar, persistir e insistir en la vinculación laboral aun no sea en su perfil profesional o para lo que se preparó, se comprendió que el buscar empleo y acceder a él no es más que adaptarse al medio, con sus cambios y exigencias las cuales en ocasiones favorecen no necesariamente al más preparado.

El mundo laboral no es más que una visión subjetiva, es por ello que cada persona piensa y actúa diferente de acuerdo a su propia realidad, es importante crecer, superarse y satisfacer sus necesidades, ya sea por las exigencias laborales o por motivación propia, de modo que con el pasar de los años la persona haga un análisis de todo lo aprendido durante su trayectoria laboral, se haya o no preparado continuamente.

Si bien es cierto que la empleabilidad y la ocupabilidad están estrechamente ligadas en el mundo del trabajo y presente en todos los cambios organizacionales, también es cierto que no siempre las oportunidades laborales están dadas para lo que la persona busca, sabe hacer, o está preparada (perfil profesional), sino para lo que las organizaciones necesitan y pueden ofrecer, buscan que la persona se adapte a las oportunidades laborales y en los cargos que las empresas necesitan para su conveniencia, es aquí donde surge para el grupo investigador un interrogante ¿el desempleo se da por la ausencia de oportunidades laborales? o porque la persona no se ajusta al perfil que las empresas necesitan y deciden no aceptar el empleo hasta acceder a uno que si se ajuste a su perfil profesional, en este caso los más oprimidos a ocuparse son las personas que aun teniendo un perfil profesional de alta empleabilidad deciden insertarse al campo laboral por la necesidad de estar empleado, visto para la mayoría

como un recurso o estrategia para construir su trayectoria laboral con espera a ascender y crecer laboralmente.

La presente investigación reconoció el interés de la persona para conservar su empleo, la formación académica, preparación continua y buen desempeño son fundamentales para ser participe en el mundo laboral, las trabajadoras se proyectan a mantenerse en un empleo de acuerdo a sus necesidades, movidas por sus intereses personales, orientando sus propósitos hacia la satisfacción personal y el deseo inconsciente de competir con el género masculino y no por las necesidades y conveniencias empresariales.

Esta investigación invita a las trabajadoras a orientar su mirada al ingreso al campo laboral como una oportunidad que está dada para todos sin ninguna distinción, es por ello que las creencias sistematizadas y las ideas preconcebidas o prejuicios de que solo el hombre es quien tiene mayores posibilidades de acceso a un trabajo son abolidas por las exigencias laborales, la contratación de personal por parte de las empresas se orientan a la persona competitiva y no a determinarse por su género o cualquier tipo de distinción.

## Referencias

- Agreda, E. J. (2004). *Guía de investigación cualitativa interpretativa*. Pasto: Graficab.
- Donosso, T. (2000). Inserción socio-laboral diagnóstico de las variables relevantes. *Orientación profesional: Diagnóstico en inserción socio laboral*, 69, 104. Obtenido de [4ThiEDxJIWkDQ5uSN-Ye2M\\_KmD4aqOl1c9-MBEIYzaAe-lzaDQ\\_agWlCCnT3xcWf5T\\_ND51AeAovldQb0EH](https://doi.org/10.1016/j.orient.2000.09.001)
- Echeverría, B. (1997). Inserción socio laboral. *Términos actuales*, 15(2), 85-115. Obtenido de [https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/44892/1/Insercion%20 Sociolaboral.pdf](https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/44892/1/Insercion%20Sociolaboral.pdf)
- Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación Social cualitativa el giro de la mirada*. Medellín: Lealon. Medellín.
- Herrera, H. M. (2011). *Responsabilidad Social y ética empresarial*. Colombia: Litoperla Impresores Ltda.
- Hinestroza, M. P., & Torres, C. E. (2012). *Áreas funcionales para la reflexión: marketing y recursos humanos*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Izquierdo, T., & Lopez, O. (Julio de 2013). El rol de las actitudes en inserción laboral de los desempleados mayores de 45 años. *Universitas Psychologica*, 911-922. Obtenido de sistema de Información Científica Redalyc: [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Ministerio de trabajo. (29 de abril de 2019). *Equidad Laboral con Enfoque de Género*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co>
- Moreno, A. K., & Zapata, D. I. (2015). Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. *Revista puertorriqueña de psicología*, 238-251.
- Noval, C., Iglesias, R. M., Maria Jesus Casas, R. O., & Diaz, E. (2012). *Insercion laboral, sensibilización medio ambiental y en la igualdad de género*. España: Paraninfo.
- Orgemer. (2007). De la “Formación y rendimiento” a la “Formación y desarrollo” en la revista Capital Humano Base teórica. “Formación y rendimiento. *Base teórica. Formación y rendimiento*, 19(1), 31,56.
- Pelayo, M. B. (2012). *Capital Social y Competencias Profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral*. México, México: electrónica.
- Renteria, E., & Andrade, V. (2007). Representaciones y acciones de los alumnos universitarios frente a la empleabilidad. *Psicología del Caribe*, 130-155.
- Renteria, E., & Malvezzi, S. (14 de Mayo de 2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Empleabilidad, historias sobre una noción instrumental*, 7(2), 319, 334. Obtenido de [pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v7n2/v7n2a02.pdf](http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v7n2/v7n2a02.pdf)
- Renteria, E., Cujar, A., & Botero, J. (2017). *Panorama y experiencia de psicología organizacional y del trrabajo*. Cali: Programa Editorial del Valle.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Ruano, A. (5 de Octubre de 2013). *Inserción laboral de la población desplazada por el conflicto armado en la frontera Colombo Ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v16n34/v16n34a5.pdf>
- Sierra, L. B., & Ascuntar, M. C. (2011). *Relación de identidad profesional y desarrollo de carrera en mujeres en posiciones gerenciales*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/3932/4/CB-0439249.pdf>
- Vargas, O. (2014). Anotaciones acerca de la monstruosidad como metáfora organizacional. En S. Malvessi, & J. Orejuela, *Psicología de las organizaciones y del trabajo* (págs. 307-326). Cali: Bonaventuriana.

Villaquiran, M. A., & Delgado, K. Y. (2018). Inserción laboral de los egresados de Administración de Empresas y contaduría Pública. Caso egresados de la Universidad de la Salle. *Universidad de la Salle*, 29.

## Mujeres: entre las políticas de inserción y las de expulsión laboral

Virgen M. Cáceres Cruz<sup>1</sup>

---

No hay duda de la aportación de las mujeres en el ámbito laboral y el desarrollo socioeconómico a nivel mundial. Cada día crece el reconocimiento de varios sectores en esa dirección. Estos han planteado, que al mejorar la situación económica de las mujeres, se beneficia y transforma toda la sociedad. (Real, 2018). Así lo afirman economistas, líderes del gobierno, y empresas privadas. Estos alegan que “la creación de oportunidades económicas para las mujeres trae consigo un efecto multiplicador sobre la productividad y el crecimiento económico” (Ruiz, 2015, 23); así como en sus hijos e hijas y la reducción de la pobreza (CEPAL, 2018). Asimismo, alegan que el incremento de las mujeres, en la fuerza laboral, es un factor que ha traído consigo mayores tasas de crecimiento, menores tasas de fertilidad y niños/as más sanos (Ruiz, 2015). De hecho, algunas empresas han apostado a las mujeres creando proyectos novedosos para aumentar sus oportunidades de empleos, y sus niveles de productividad. Por ejemplo, voceros de la empresa *Master Card*- compañía que cuenta con programas para incorporar un mayor número de mujeres-han informado que la experiencia, con estas iniciativas, les ha convencido de que las ambiciones de las mujeres están más dirigidas a mejorar la vida de los/as hijos y familias, que así mismas. Estos/as representantes arguyen que las mujeres muestran un gran compromiso con sus comunidades y empresas independientemente de su origen, ingresos o religión (Real, 2018). Interesantemente estas empresas comienzan a valorar el compromiso de las mujeres, con otras personas y grupos, como un activo o recurso que puede aportarles beneficios económicos a sus organizaciones.

---

1- Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras.

La pregunta que nos convoca, a este panel, es si las aportaciones de las mujeres al mundo familiar, comunitario y, en el caso que nos ocupa, económico, son tan importantes ¿por qué se dificulta su inserción laboral? En este artículo se parte de la premisa de que la inserción laboral no depende exclusivamente de factores individuales, si no que median factores de género, culturales, políticos, económicos, sociales y organizacionales. Esta multiplicidad de factores, que intervienen, en el proceso de inserción, lo tornan en uno complejo. El propósito, de esta presentación, es generar una reflexión crítica sobre la complejidad que suponen las políticas de inserción laboral de las mujeres. Para propósitos de facilitar la estructura, de esta presentación, en primer lugar, se expone la importancia de que, como parte del análisis de la inserción laboral de las mujeres, se consideren los aspectos sociológicos y las etapas tempranas de vida familiar y educativas; así como la diversidad de experiencias laborales. En segundo lugar, se presenta algunos problemas, al interior de las organizaciones y sus implicaciones en la incorporación de las mujeres al mundo laboral. En tercer lugar, se arguye que las políticas públicas de los diferentes países también son elementos importantes en la incorporación o expulsión de las mujeres de los empleos. En cuarto lugar, se destaca algunas iniciativas y esfuerzos realizados por organismos internacionales, para promover la igualdad y la inclusión de las mujeres en las organizaciones.

Un primer asunto tiene que ver con los supuestos que hay tras lo que entendemos por inserción laboral. Este término usualmente se define como el proceso de incorporación de los individuos a la actividad económica. El mismo tiende a corresponder, en sociedades modernas, con la etapa juvenil (Blanco & Gutierrez, 1996). A partir de la década de los setenta, ha habido una inclinación al estudio de la relación educación superior y trabajo descartándose como median las experiencias familiares y laborales previas al proceso de entrada al mundo laboral. De hecho, diversas universidades de Europa, y otras partes del mundo, han puesto interés en la transición entre los años luego de la graduación universitaria. (Teichner, 2006; Cabrera, Weert & Zulick, 2003; Vidal, López, Pérez, & Vieira, 2001).

Asimismo, desde hace muchos años, algunos autores (Blanco & Gutierrez, 1996), han llamado la atención a la necesidad de que no solo se denuncie, sino que también se consideren los aspectos sociológicos relacionados al origen de la desigualdad en el mercado de trabajo. Según Blanco & Gutierrez (1996), aún predominan



enfoques que descartan los períodos previos de los jóvenes, con su familia de origen; así como las primeras experiencias educativas y laborales. De acuerdo, a estos autores, es ahí, donde se origina la desigualdad laboral que, a menudo, se extiende hasta la vejez. (Yáñez, Maldonado & Del Risco, 2016; Parada 2013). Estas primeras etapas suelen ser indicativas de la movilidad económica. De acuerdo a Blanco & Gutierrez (1996), si se quiere entender el origen de la desigualdad socioeconómica y laboral, se requiere conocer cuál es la situación y trayectoria de los/as estudiantes en la escuela, la familia de origen y las redes de apoyo en lugar de concentrar solo en las habilidades personales y la preparación académica.

Al partir de la premisa de que el grupo de personas que se insertan al mercado laboral son jóvenes no se contempla aquellos/as que entran al mercado laboral más tarde, o los/las que entran y salen del mismo. Tampoco a los/las que se ven obligados/as a trabajar por carecer de los recursos para tener una vejez digna (Yáñez, Maldonado & Del Risco, 2016). El análisis de la inserción laboral, por tanto, ha asumido que existe uniformidad de vidas, experiencias, edades, género, clase y recursos, obviando grandes sectores de la sociedad, en particular a las mujeres.

En ese sentido, Yáñez (1999) plantea que la relación laboral tradicional- y por ende la propia normativa legal- supone, para su funcionamiento, la uniformidad de las situaciones laborales y de vida. Todo lo que no cae dentro de esa uniformidad es sancionado, marginado o considerado fuera de la protección legal. De acuerdo a Yáñez, el imaginario del trabajador “normal” es aquel que tiene sexo masculino, centrado en el trabajo por lo cual se determina una jornada laboral normal y condiciones de trabajo normales. La autora argumenta que se asume que el hombre funciona dentro de una familia normal caracterizada por la actividad profesional del hombre (de por vida y a tiempo completo) y la inactividad o actividad parcial de las mujeres considerada como una fuerza de trabajo secundaria a cargo de la mayor parte del trabajo reproductivo (Yáñez, 1999). De manera tal que, las políticas públicas aún no tienden a considerar a las mujeres ni sus necesidades como tampoco propende a pensar en los trabajadores que no funcionan dentro de las coordenadas convencionales. Se asume que las necesidades de las trabajadoras son las mismas que la de los trabajadores.

La regulación laboral, orientada al trabajador masculino, bajo los supuestos antes mencionados, continúa siendo demasiado rígida para hacer compatible el trabajo productivo y el reproductivo o de cuidados en condiciones aceptables tanto para las

mujeres como para los hombres (Yañez, 1999). Como consecuencia, las trabajadoras se ven atrapadas en un conflicto de intereses entre el trabajo asalariado y el doméstico con pocas respuestas sociales y masculinas eficaces (Carrario, 2008). Muchas recurren a interrumpir sus trayectorias laborales por un tiempo en lo que sus hijos e hijas crecen o mejoran de alguna enfermedad. Asimismo, sucede que estas se emplean menos horas para atender a su familia lo que incide en su salario. Otras, en el afán de mantener sus empleos, prácticamente renuncian a desarrollar el ámbito privado -o por lo menos a llevarlo a cabo- según los modos tradicionales que supone una carga importante de dedicación y trabajo. Esto, en opinión de algunas autoras (Carrario, 2008) ha traído una crisis de los cuidados, en la satisfacción de las necesidades básicas, de quienes requieren tratos especiales en el hogar tales como niños, niñas, personas de edad avanzada, personas con algunos tipos de discapacidad. Obviamente la alternativa para prevenir *la crisis de cuidados* no puede ser la interrupción o el abandono de las carreras laborales de las mujeres.

El cuidado es también una aportación al crecimiento económico que hasta hace poco tiempo era invisibilizada por los gobiernos del mundo. Con el propósito de que se reconozca, las economistas feministas lo han llamado la economía de cuidado. Así ya ha sido aceptado por muchos representantes de gobiernos de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018). Aunque todas las personas necesitan cuidados para la sobrevivencia, hay grupos en situación de dependencia como son: los niños y las niñas, las personas con discapacidad y enfermedades severas, y crónicas; así como las personas de edad mayor. Estas personas tienen derechos y merecen la mejor atención del mundo. De igual manera, el/la cuidador/a debe ser sujeto de derechos garantizados. El cuidado y el trabajo doméstico que realizan las mujeres, como resultado de la división sexual del trabajo, ha sido estudiado con varios enfoques, desde la década del setenta, por feministas, economistas y sociólogas. Resulta increíble que a pesar de que este trabajo tan necesario y, que requiere: amor, afecto y solidaridad, haya tenido que cuantificarse y nombrarse con nomenclaturas económicas para que sea reconocido como tal. Aun predomina la negativa de ascensos y adiestramientos a las mujeres basados en el argumento de que las actividades, de cuidado, acarrear costos económicos para la empresa. Se alega que las trabajadoras dejan las empresas o los centros de trabajo para casarse, parir, etc., incidiendo en la desigualdad de género en el mercado laboral (Colón 2004).

De acuerdo a Yañez (1999), para lograr que las mujeres se incorporen plenamente al trabajo reenumerado, y asegurar que ambos sexos tengan una participación a la par en el trabajo reproductivo o tareas de cuidado, tendría que flexibilizarse sus roles tanto en el ámbito laboral como doméstico. Esto implica, por un lado, formas de convergencia entre las empresas y la parte trabajadora; así como la extensión de la protección social a formas de empleo atípicas. Por otra parte, la re-regulación de las relaciones laborales tendría que considerar sus intereses individuales y colectiva como trabajadora. Según Yañez, para esto, es necesario distinguir entre los conceptos flexibilidad laboral y opcionalidad. El primero se refiere a “medidas que se orientan en las necesidades de aumentar la eficiencia económica de las empresas” (Yañez, 1999, 13). Mientras que la opcionalización comprende medidas moldeables que toman en cuenta y hacen compatibles, las necesidades e intereses de las personas, fuera del ámbito laboral, con las estructuras de trabajo reenumerado (Matthies, Mückberger, Peter, Raasch, 1994; Yañez, 1999).

Además, existe el *techo de cristal*. Este ha sido definido por algunas autoras (Camarena & Saveedra, 2018) como “los obstáculos que impiden que una mujer alcance puestos de alto nivel en las organizaciones.” (Camarena & Saveedra, 2018, parr.1). Estas son condiciones que restringen la movilidad de las mujeres a través de la estructura de empleo. Esto también ha sido identificado como una forma de discriminación contra posibles directoras organizacionales (Gonzales, 2015). Cuando las mujeres logran acceso a algún puesto, con cierto poder, se les exige trabajo que va más allá de sus responsabilidades o se les cuestiona continuamente su capacidad para desempeñarlo. Asimismo, algunas mujeres tampoco aceptan ocupaciones y puestos donde no se sientan bienvenidas o su presencia genere un sentido de amenaza en los compañeros. No es de extrañar entonces que hallan pocas mujeres en puestos de mayor poder o paga. Para corregir algunos de estos problemas, Gonzáles (2015) ha recomendado sistemas de méritos que, aunque preferibles; tampoco son infalibles a la doble norma de género, en la que se sobrevaloriza actitudes que son producto de la socialización masculina, y se asume la uniformidad de vidas de todas las personas, en particular a las mujeres. En relación a la preparación académica, algunas autoras (Enchautegui 2004; Colón, 2004) sugieren que se está exigiendo las mujeres una calificación superior a los hombres lo que supone otra forma de discrimen.

A pesar de la reducción, en la brecha salarial, durante los últimos cuarenta años, todavía no se ha alcanzado que se pague el mismo salario a la mujer y al hombre. (Rivera, Ruiz & García, 2007). Recién en Puerto Rico, se ha aprobado legislación en esos términos, no así por el comparable (Ley Núm. 16, 2017). Existe, además, segregación sexual del trabajo lo que implica un acceso diferente de hombres y mujeres a puestos de empleo. Existen ramas y categorías ocupacionales que no han sido alteradas sustancialmente. La segregación ocurre tanto a nivel de ocupaciones amplias como al interior de las ocupaciones por sector industrial- económico, por firmas y puestos específicos (Colón, 2004). Toda la demanda social de incorporación de las mujeres al trabajo asalariado no parece tener correspondencia con los procedimientos habituales de inserción de las mujeres al mundo profesional ya que el discrimen de género es una regla en lugar de la excepción. Parte del problema radica en que determinar la discriminación se hace difícil y que pesar de que se van registrando cambios, la propia sociedad y las organizaciones van recreando otras exclusiones y discriminaciones.

La mayoría de los análisis coinciden en señalar las dinámicas y políticas organizacionales como los principales obstáculos en la promoción -profesional de las mujeres. Las organizaciones laborales siguen dominadas por valores androcéntricos que las excluyen de la toma de decisiones. Además, continúa sin resolverse el problema de la conciliación laboral con la vida privada (Carrario, 2010), por lo que las culturas y políticas organizacionales se han convertido en el principal foco de atención e intervención a corto y mediano plazo. Es por esto que se trabaja con programas para mejorar las actitudes del personal de las organizaciones y prevenir el discrimen. (Davis & Newstrom, 2002).

Las políticas públicas, de los diferentes países, también son elementos importantes en la incorporación o expulsión de las mujeres. Mientras existen movimientos que buscan ir más allá de la igualdad de oportunidades al promover la inclusión y el desarrollo de las mujeres; otros grupos crean una ficción integradora y contradictoria como mecanismo para controlar, y a veces, homogenizar, la alteridad con fines políticos y económicos. Por ejemplo, pasadas y presentes administraciones gubernamentales de Puerto Rico, en respuesta a la crisis fiscal y económica que vive el país, han aprobado e implantado leyes de austeridad. Las mismas han fomentado la precarización y la posible expulsión de las mujeres, del mundo del trabajo asalariado, tanto en las empresas públicas y privadas. Esto se ha realizado sin que, además, medie un análisis

de género a nivel legislativo, en el que se examinen el impacto diferenciado que las dichas políticas tienen en las trabajadoras puertorriqueñas. Si bien han aprobado leyes, que suponen avances en los reclamos históricos de las mujeres; a través de estas políticas públicas, están generándose retrocesos en su incorporación al mundo asalariado y en los avances de sus derechos e igualdad de género (Cáceres, 2018). Además, se están destruyendo las normas de género existentes (Gálvez & Rodríguez, 2011, p. 128). En el ámbito gubernamental, también se requiere políticas que reconozcan el trabajo como un derecho, y promuevan y respeten el trabajo decente. Es decir, el trabajo que fomente la integración a la sociedad, seguridad y dignidad humana, la igualdad de oportunidades; así como las protecciones sociales para trabajadores y trabajadoras (OIT, 2019).

Si bien en nuestros países se generan políticas públicas que representan retrocesos e inciden en la expulsión de las mujeres del mercado de trabajo, también existen movimientos sociales y organismos internacionales que procuran su inserción a través de diferentes mecanismos. Luego de grandes luchas y políticas públicas- por parte de los movimientos sociales y de derechos humanos- en algunos países se han aprobado leyes y programas estatales con el fin de que las mujeres reciban un trato justo en las organizaciones públicas y empresariales. Estas leyes han buscado brindar a los/las empleados/empleadas la oportunidad de trabajo seguro, remunerado, sin importar otros factores que no sean el rendimiento. En el caso de los Estados Unidos, la legislación principal ha sido la ley de Derechos Civiles de 1964 (Título VII). Esta requiere que el gobierno, sindicatos y agencias de colocación brinden igual trato a sus integrantes en las diferentes fases de empleo (reclutamiento, selección, adiestramientos, ascensos), sin importar el origen étnico, el color de la piel. La misma ha sido apoyada con otras legislaciones y órdenes legislativas que incluye a instituciones y contratistas que reciban fondos federales. También se crearon programas de acción afirmativa en las que se revisaron las prácticas relacionadas con las personas en términos de acciones correctivas diseñadas para compensar por discriminación probada o subsanar desequilibrios estadísticos. La acción afirmativa es impulsada legalmente por leyes federales, estatales, provinciales, locales y casos en cortes. Exige informes escritos con planes, metas estadísticas para grupos específicos de personas en términos de prácticas de empleo; así como contratación, ascensos y despidos.

Los organismos internacionales, también han buscado incorporar a las mujeres, en tanto grupo excluido, de manera sistemática e integral en la planificación y las acciones de desarrollo; procurando transformar las relaciones desiguales, en determinadas situaciones, y tomando en cuenta su pertenencia a grupos diversos: sociales, raciales, étnicos, entre otros. Las mujeres han impulsado programas dirigidos a lograr mayores equilibrios en las instituciones sociales. Uno de estos programas es la institucionalización del género. De acuerdo a Valdés (2006), los inicios acerca de la institucionalización del género, se remonta en la agenda internacional, a lo que se denominó *Mujeres en el Desarrollo*, en el marco de la Década de la Mujer declarada por Naciones Unidas en 1975 para luego pasar al enfoque Género en el Desarrollo, a finales de los ochenta y principios de los noventa. La estrategia de Institucionalización del Género o Transversalización del género (en inglés) surgió posterior a la Tercera Conferencia Mundial de la Mujer: Nairobi, 1985 y a la par, en el contexto de la Convención de la eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979) y su Protocolo facultativo. En este contexto, se comienza a generar discusión sobre la necesidad de articular estrategias, para acelerar el logro de igualdad de oportunidades para las mujeres (Valdés, 2006). Esta estrategia fue adoptada por la IV Conferencia Mundial de Beijing, en 1995, dado el bajo impacto que estaban obteniendo otras políticas, programas y acciones, con respecto al equiparamiento de las mujeres en la sociedad. Además, la estrategia de Institucionalización del Género proviene del reconocimiento de que las instituciones no son neutrales con respecto al género (Valdés, 2006). Como parte de esta estrategia, Caroline Moser, en el 1995, propuso la Planificación de Género caracterizada por incorporar el género en todas las fases del proceso de planificación para lo cual se ha desarrollado una serie de herramientas conceptuales y técnicas.

Aplicada a todos los grupos excluidos, podemos decir que la estrategia de Planificación de Género pretende integrar al grupo referido de forma trasversal en todas sus temáticas, políticas, estrategias, programas, actividades administrativas y financieras e incluso en la cultura institucional. Otra estrategia para institucionalizar los diferentes grupos de personas que resulta complementaria a la de transversalización, es la política de afirmación y acción positiva, ya mencionada. Se busca mejorar su condición y posición a través de diversas acciones teniendo como meta el empoderamiento del grupo. El empoderamiento es necesario para que la institucionalización sea posible.

La suma de estas iniciativas estatutos y programas han tenido como propósito reparar la discriminación pasada, corregir la actual, y estimular la diversidad como un objetivo valioso (Davis & Newstrom, 2002). La Organización Internacional del Trabajo también reconoce el trabajo como un derecho y establece como uno de los objetivos del desarrollo de trabajo decente y el sostenible del milenio 2030, el lograr la igualdad de géneros y empoderar a todas las mujeres y niños (OIT, 2017).

En fin, la inserción y la inclusión son tareas complejas que requiere el compromiso de diferentes actores sociales con el propósito de que las mujeres no sean tratadas como ciudadanas de segunda categoría por el gobierno ni sus empleadores.

## Referencias

- Bidegain, N. & Calderon, C. (Comps, 2018). Los cuidados en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados 2007-2018. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas, diciembre. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44361/1/S1801102\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44361/1/S1801102_es.pdf)
- Cabrera, A., Weerts, D. & Zulick, B. (2003). Encuestas de egresados: Tres fundamentos conceptuales en el seguimiento de egresados universitarios. En J. Vidal (Ed). *Métodos de inserción laboral de los universitarios*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. España: Consejo de Educación Universitaria y Secretariado de Publicaciones y Medios Audiovisuales, Universidad de León. Recuperado de: [http://www.education.umd.edu/Academics/Faculty/Bios/facData/CHSE/cabrera/Encuestasdeegresados\(2003\).pdf](http://www.education.umd.edu/Academics/Faculty/Bios/facData/CHSE/cabrera/Encuestasdeegresados(2003).pdf)
- Cáceres, V. (2018). Impacto de la reforma laboral 2017 en las trabajadoras puertorriqueñas. En C. Santiago. *Comentarios a la reforma laboral 2017*. Río Piedras: Centros de Estudios Económicos, Sociales, Jurídicos y del Trabajo (CEESJUTRA).
- Camarena, M. & Saveedra, M., (2018). El techo de cristal en México. *La ventana*, 5, (47), enero-junio. Recuperado de [www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362018000100312#B28](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362018000100312#B28)
- Colón-Warren, A. (2004). Incremento de las mujeres jefas de familia y feminización de la pobreza en Puerto Rico. Ponencia presentada en Reunión de Latina American Studies Association, Las Vegas, Nevada, 7-9 de octubre de 2004.
- Davis & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el mundo del trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Diccionario etimológico de Chile (2019). *Definición de mutación*. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?mutacio.n>
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2014). *Definición de inserción*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=LkM4Dio>
- Enchautegui, M. *Amarres en el trabajo de las mujeres: Hogar y Empleo*. Colombia: Autor.
- García, J. & Gutierrez, R. (1996). Inserción laboral y desigualdad en el mercado de trabajo: Cuestiones teóricas. *Reis*, 1 (75), July, 269-284. Recuperado de DOI: 10.2307/40184036
- Gálvez, L., & Rodríguez, P. (2011). La desigualdad de género en las crisis económicas. *Investigaciones Feministas*, 2, 113-132. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/article/viewFile/38607/37332>
- González, A. (2015). *El techo de cristal*. Tesis de maestría. Universidad de Oviedo, julio.
- Inserción (2019). *Definiciona*. Recuperado de <https://definiciona.com/insercion/>  
[https://retina.elpais.com/retina/2018/03/08/tendencias/1520486060\\_191064.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/03/08/tendencias/1520486060_191064.html)
- El Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, modificada, 42 U.S.C. §2000e
- Matthies, Mückberger, Peter, Raasch. (1994). *Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt- Fine Studie der Hans Bückler-Stiftung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *La OIT y la igualdad de género. La visión de la ceOIT acerca de la igualdad entre mujeres y hombres*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajo decente*. Organización Internacional del Trabajo 100. Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente. Recuperado de <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Parada, G. (2013). *Inserción laboral de los adultos mayores de los estratos socioeconómicos D y E de Chile*. (Tesis de Maestría), FLACSO-Chile, agosto. Recuperada de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/7883/A-Cubierta-T-2013GAPM.jpg?sequence=2&isAllowed=y>
- Real, P. (2018, marzo 8). La mujer pieza clave en el desarrollo económico. Firma invitada, Revista de Economía, *Retina, El País*, parr. 5. Recuperado de [https://retina.elpais.com/retina/2018/03/08/tendencias/1520486060\\_191064.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/03/08/tendencias/1520486060_191064.html)



- Rivera, A., Ruiz, A. & García, V. (2007). *Brecha salarial por género*. Reto del Siglo XXI. San Juan: Puerto Rico, Oficina de la Procuradora de las Mujeres, 86- 95.
- Ruiz, Á. La aportación de la mujer al crecimiento económico: El caso de Puerto Rico. *Revista Empresarial/ Intyer Metro Business Journal*, Fall, 11, (2) 21-36. Recuperado de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall15/ruizmercado1102.pdf>
- Teichner, U. (2006). *Graduandos y empleo: investigación, metodología y resultados: Los casos de Europa, Japón, Argentina y Uruguay*. Serie Educación superior, Educación Comparada y Trabajo. Buenos Aires: Miño y Dávila, sl.
- Valdés, T. (s.f.). La institucionalización/transversalización de género (Extraído en forma parcial, por la autora de Fritz, H. y Valdés, T. (2006) “Igualdad y equidad de género: Aproximación teórico conceptual. Una herramienta de trabajo para las oficinas y contrapartes del UNFPA; CEDEM.
- Vidal, J.; López, R. Pérez, C. & Vieira, M. (2001). *Graduados y empleo en la Universidad de León*. Programa Institucional de Calidad, Universidad de León. Recuperado de [http://www8.unileon.es/rec/calidad/grad/graduados\\_ule\\_01.pdf](http://www8.unileon.es/rec/calidad/grad/graduados_ule_01.pdf)
- Yáñez, M.; Maldonado, C & Del Risco, K. (2016). *Participación laboral de la población de 60 años o más en Colombia*. Revista de economía del Caribe. (17), enero a junio. Recuperada de DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/ecoca.17.8004>
- Yáñez. S. (1999). *Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género. Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile. Inserción laboral femenina*. Fundación Friedrich Ebert de Chile y Centro de Estudios de la Mujer (CEM), Santiago de Chile, 97-110. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/308890463\\_Consideraciones\\_sobre\\_flexibilidad\\_laboral\\_planteadas\\_desde\\_una\\_mirada\\_de\\_genero\\_En\\_Ensignia\\_Jaime\\_y\\_Sonia\\_Yanez\\_editores\\_1999\\_Sindicalismo\\_genero\\_y\\_flexibilizacion\\_en\\_el\\_Mercosur\\_y\\_Chile\\_Insercion\\_la](https://www.researchgate.net/publication/308890463_Consideraciones_sobre_flexibilidad_laboral_planteadas_desde_una_mirada_de_genero_En_Ensignia_Jaime_y_Sonia_Yanez_editores_1999_Sindicalismo_genero_y_flexibilizacion_en_el_Mercosur_y_Chile_Insercion_la)



## **7- La salud y condiciones de trabajo de docentes en América Latina**

---

En un momento histórico de cambios disruptivos en el mundo del trabajo, la educación y la discusión sobre esta cobra un lugar importante en nuestras sociedades. Por una parte, existe un debate entorno a los desafíos y transformaciones que esta enfrenta y enfrentará en concordancia con los cambios que se dan en el contexto. El desarrollo de la inteligencia artificial (IA), el big data, etc. son temáticas que llevan a pensar en un futuro nada sencillo de imaginar y para los cuales la educación deberá prepararse. A su vez, se ha extendido a nivel internacional una línea de evaluación social de la educación basada en los resultados (accountability). Desde este plano la misma es valorada, pensada y planificada en relación con los resultados que muchas veces son desarrollados bajo estándares internacionales de comparación (PISA, rankings, etc.). Estos cambios que se van sucediendo, muchas veces, no han recibido la atención en relación con un actor central, que es el docente. Surgen algunas cuestiones como ¿Cuáles son sus condiciones de trabajo y su salud en este contexto de cambio? ¿Cuáles son los desafíos que docentes, instituciones educativas y estados deben de pensar para los próximos tiempos? Y por último ¿Cuál es el papel de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones en este escenario?

En el presente simposio investigadores de cuatro países (Brasil, Colombia, México y Uruguay) profundizarán sobre la situación de la docencia en diferentes

niveles de la educación (desde el preescolar a la formación universitaria) y cuales son los problemas más importantes y los desafíos de la investigación a futuro en esta área ocupacional.

Liliana Guimarães y Javier Labarthe

# Silencio organizacional y éticas relativas: estafa maestra desde académicos universitarios uaemex

Aristeo Santos López<sup>1</sup>, Marisa Fátima Roman<sup>2</sup>

## Introducción

Los fenómenos ligados a una erosión ética en las instituciones de educación superior están presentes en un clima organizacional que envuelven delitos como piratería, fraude académico, acoso sexual y moral en los trabajadores académicos, desvíos y no transparencia en el uso de los recursos financieros, obedeciendo un orden político. Para el entorno de las universidades, es necesario la visibilidad de las gestiones, el develar la transparencia de la vida cotidiana organizacional, para la construcción cultural de una ciudadanía sana, sensible, ética y consciente de su impacto en el compromiso social. Bajo esta idea, el siguiente texto, se articula en cinco momentos: antecedentes sobre el contexto de la educación superior en México, en especial a la Universidad Autónoma del Estado de México (*UAEMéx*); los rostros de la corrupción; la corrupción académica; la experiencia, momento en que se comparan opiniones de 14 académicos acerca del clima de corrupción en la *UAEMéx*; los hallazgos y la reflexión final.

## Antecedentes

La corrupción ejercida dentro de las instituciones de educación superior no es un hecho que esté geográficamente ubicado en ejes específicos sino es una realidad que poco a poco gana su visibilidad en distintas partes del mundo. Con la intenciona-

---

1- Universidad Autónoma del Estado de México.

2- Universidad Autónoma del Estado de México.

lidad de explicitar que es un tema abierto para muchas investigaciones, se mencionan muchas universidades involucradas en algún tipo de corrupción, como por ejemplo, en la revisión de antecedentes para el presente estudio, se tiene, España: Universidad Rey Juan Carlos, Universidad de Alicante, Universidad Camilo José Cela; Universidad Complutense de Madrid; Alemania:

Universidad de Bayreuth y la Universidad libre de Berlín; Brasil: Universidad Nacional de Brasilia, Universidad Abierta de Brasil, Universidad Federal de Santa Catarina; Colombia: actualmente son investigadas 30 universidades, 22 de ellas privadas y 8 públicas. Perú son más de 14 universidades y, Argentina más de 7.

En México, en enero de 2019, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología Mexicano, fue acusado de “huachicoleo”, término con notoriedad por el robo de combustibles, al aplicarlo a escenarios científicos es con alusión a lo ilícito, producto falso o de calidad cuestionable. El “huachicol” científico y el robo de ductos, se presume, poseía un esquema superior al de la “estafa maestra”. Los recursos fueron desviados con la participación de universidades, afectando a la investigación, al descubrirse como habían sido otorgados los recursos para la investigación y generación de patentes a diversas empresas globales: como de transgénicos, farmacéuticas, trasnacionales, automotrices y empresas mundiales de electrónica. Todo esto en cuestionamiento a las necesidades y beneficios del país, que solo para obtener lucro estas compañías podrían haber realizado sus investigaciones sin recursos públicos.

Algunas universidades mexicanas como La Universidad Panamericana y El Colegio de México y la Autónoma de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (*UMSNH*). Los episodios giran en torno al plagio académico y los derechos autorales. En la primera, se involucró al presidente de la república en 1991, con su tesis de licenciatura y, en la segunda y tercera, en 2015, donde el ilícito incorporó a un investigador Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (*SNI*), denominado plagiador serial, por el otorgamiento del grado de doctor por el Colegio de México, ambas instituciones retiraron el grado y el reconocimiento *SNI*.

En 2017, se detiene al rector de la Universidad Autónoma de Estado de Morelos (*UAEM*) por presunto uso irregular de recursos públicos para pagar un crédito contratado con la banca privada. Abriéndose el precedente social de cuestionar el uso de los recursos públicos y notificar la adjudicación de bienes, como ocurrió con

la rectora de la Universidad Veracruzana, (*UV*) con la compra de una casa de valor alto, en mayo del 2018, exigiéndose explicación de la compra.

Los salarios y percepciones de los rectores no eran temas tocados, se sabía que eran más altos que de gobernadores, los bonos y uso de vigilancia privada, carros blindados, sirvientes, así como viáticos, restaurantes y aviones en primera clase, podían ser exagerados, más nunca cuestionados por el protocolo existente en la tradición de las universidades mexicanas.

Sin embargo, las Universidades Autónomas de Chiapas, Estado de México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Sinaloa, Tabasco, Veracruz, Zacatecas, están involucradas en temas judiciales. Agregándose, la Universidad Autónoma de Colima denunciada por irregularidades con el fondo de pensiones desde el 2014 y la Universidad Autónoma de Hidalgo, que en marzo del 2019, es inmiscuida en lavado de dinero, congelándosele las cuentas por parte de la inteligencia financiera por el envío de remesas a 22 cuentas, incluyendo cuenta en Suiza . El esquema de investigación mostró el circuito de articulación con la creación de empresas fantasmas, presta nombres y diversos mecanismos para encubrir los ilícitos. De esta forma, aparece un modelo copiado e ingenuo, donde lo más grave es que parte de esos recursos que se les imputan fueron otorgados a las universidades, articulados con campañas humanitarias de hambre.

Estas noticias no se han detenido en su divulgación, comenzaron desde notas periodísticas hasta concluir con una investigación académica que fue reportada en el libro de Roldan, Castillo y Ureste (2018) “La Estafa Maestra” reconocida por el premio académico 2018 de la Fundación Ortega y Gasset en Madrid, a comienzos del año. Sin embargo, lo que llamó la atención, fue que mismo siendo la universidad un espacio destinado a la investigación científica, docencia y promoción de la cultura, estuviera involucrada en *balburdia*, así como, la percepción de sus trabajadores de desempeñarse en una organización corrupta, es contemplativa y de indiferencia.

Las denuncias fueron encabezadas por la imagen del rector y miembros del gabinete universitario, con esquemas, organigramas, flujogramas y mapas esquemáticos de cómo eran desviadas las finanzas públicas. Dando cuenta que mismo la universidad pública siendo cuestionada por el nulo diálogo social, los resultados que fueron usados en la aplicación de los recursos, demostraron lo contrario. Bajo el amparo de cobijar las preocupaciones sociales, la justificación estaba completa. Esta fórmula consistía

en apropiarse de estos motivadores para establecer un aparato perverso con normas legales y amparadas por la ética de una institución de educación superior generadora de saberes, como escudo, ya que nunca podría ser considerada cuestionable por la fe que se le profesa, en haber sido creada para impartir y generar educación, ciencia y cultura.

La resignificación que ocurrió con esta triada, no es exactamente la que corresponde a la misión universitaria. El poseer una base en el derecho amparada en la autonomía financiera permitió encubrir e ir limpiando, aun no todas las huellas de las rutas utilizadas para las fugas del dinero, las compras de silencios, voluntades y éticas. Sin embargo, ante un crimen inocentemente perfecto consumado, comenzaron aparecer rastros que no han concluido aún. El empañar el nombre institucional y personal, aun no orienta a proceso de los difamadores por daños morales, por el linchamiento social y mediático de que están siendo objeto todas estas universidades.

Esta indiferencia de parte del personal académico permitió preguntarse: ¿qué ha ocurrido con la identidad organizacional? ¿Cómo perciben los profesores e investigadores del más alto capital intelectual, ser parte de una organización corrupta? ¿Cómo les ha afectado a ellos en su vida académica, los desfalcos que han paralizado el quehacer universitario? Estas son algunas de las interrogantes que permean la reflexión del presente texto. Asimismo, el debate de múltiples miradas para la búsqueda de la comprensión del problema o el indicar las rutas de intervención futura, para el combate a la corrupción, lo que exige el diálogo interdisciplinar y una revisión de la moral y ética existentes.

### **Algunos rostros de la corrupción**

Casar (2015) menciona que la corrupción se ha posesionado como un gran problema inclusive por encima de la pobreza. No se sabe a ciencia cierta si todas las conductas que engloban el término han aumentado o disminuido, alcanzando a todos. Dejando claro que no existe justicia y predomina la permisividad y tolerancia frente a la corrupción. Así, si bien es una cultura perniciosa sobre el ánimo nacional, a pesar de que se conoce, aún no se ha despertado la indignación y organización social y política para combatirla.

Johnston (1982) presenta tres explicaciones de la corrupción:

a) Las disertaciones personalísticas: en ellas la corrupción puede ser vista como “acciones de gente ruin” venida del pueblo, de la fragilidad de la naturaleza huma-



na. Su foco se ubica en la investigación psicológica o en la ganancia y racionalidad humana como sus causas;

b) Las disertaciones institucionales: en ellas la corrupción deviene de los problemas de la administración que pueden ser de por lo menos de dos tipos. Como producto de estímulos ejercidos por líderes corruptos que conducen la corrupción a reproducirse intra e interinstitucionalmente y la llegada de los “cuellos de botella” criados por leyes y reglamentos que traen rigidez y burocracia; y

c) Las disertaciones sistémicas: para las cuales la corrupción emerge de la interacción del gobierno con el público, constituyendo parte integrante del sistema político. Como una entre las varias formas de influencia.

Los estudios operativos por su parte sobre corrupción se encuadran en encuestas que exploran 1) percepción sobre la extensión y frecuencia de la corrupción, 2) participación o exposición a conductas clasificadas como corruptas, 3) actitudes y valores frente a los actos de corrupción. Dejando claro que la preocupación en cómo medirla ha sido rebasado en la acción y el combate. Existiendo otros estudios sobre el seguimiento y clasificación de actos de corrupción. Así en los ranking de corrupción, miembros de la *OCDE*, miembros del *G20*, *BRICS*, países selectos en rankings mundiales, con relación al *PIBAL*, colocan a la república Mexicana dentro de los países con la corrupción más alta, el índice de percepción de la corrupción transparencia internacional *IPC* (2014). Ya en el Estado de México, en la encuesta Nacional de calidad e Impacto Gubernamental, *INEGI*, 2013 colocaba al estado con 95.3 por arriba del promedio nacional.

Rocha (2016) menciona que países que presentan altos niveles de corrupción, por lo general también poseen bajos indicadores sociales expresados en condiciones inadecuadas y hasta degradantes de vida, trabajo salud, educación, seguridad, cultura reflejados en altos niveles de pobreza y desigualdad social. En el caso universitario, la contemplación de los saqueos y el desmoronamiento del sistema político oficial en 2018 para emerger en otro, ha traído el éxodo de políticos que corren a buscar refugio en la universidad, observándose así, el ingreso sin concurso de oposición en plazas que para obtenerlas, otros requieren de toda la vida, más con el aval de los honorables consejos de gobierno y académico afianzan prácticas de corrupción estructurales.

Todo esto, no podría conseguirse sin el aparato de gestión, que se abastece de perfiles altamente domesticables, electos para refrendar decisiones que permitan la

estabilidad y continuidad del sistema. Así, el carrusel del poder establece un camino para ir formando líderes desde niveles inferiores, hasta irles dando visibilidad por los pasos que dan en la ascensión de cargos, en la lectura de las coyunturas dinámicas y complacientes. Casar (2014) menciona que existe una regla no escrita cuando el tema es corrupción en los perfiles que se buscan, cuando los que sean colocados tengan que actuar, podrán hacerlo simulando la justicia, observando las siguientes reglas: “se vale exhibir pero no perseguir” “se vale denunciar pero no consignar” “bajo un pacto que es “tapad los unos a los otros”.

Estos rasgos presentes plantean, como las instituciones han perdido el rumbo y, la falta de un proyecto de nación no les permite construir una ciudadanía responsable y consciente de la desigualdad y las distancias que se deben acortar para una sociedad más comprometida con su desarrollo y evolución. Weber (1994) con la dominación social y raciocinio hacia el pensamiento burocrático como forma de legitimación del poder ya dejaba entrever que algo ocurría. Morgan (1996) revisa la visión de las organizaciones como instrumentos que controlan, dominan y traen consecuencias a la sociedad en su conjunto, dejando ver que existen malas conductas. Sin embargo, el lado “B organizacional” aún es sombrío, existe temor a explorarlo.

### **Corrupción académica**

El concepto corrupción es complejo e incognoscible, denota abuso, adulteración, desmoralización, seducción y soborno conduce a una salud moral. No es un estado, es más bien un proceso (Barros Filho y Praca, 2014). En educación, al instalarse en ella es más preocupante ya que cuestiona su génesis y su futuro. Es la complicidad y el esquema en que se monta, cuando señala la forma en que los hilos van tejiendo un enmarañado, comprando éticas, en una secuencia organizada del crimen en escenarios académicos. Preocupa cuando el poder se detenta dentro de esta plataforma y para protegerse se castiga a quien o quienes ven con ojos críticos el uso de lo público para fines personales.

Gil Antón (2008) menciona que bajo el amparo de la autonomía se permite manejos de un bien público. Los presupuestos en la educación, a la sociedad le corresponde el derecho a saber que se hace con esos recursos, de allí la defensa al derecho de información, la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas. Bajo esta idea, habría que preguntarse cuál es la intención de no permitir tener conocimiento y acceso

a la información pública, así como que se debe de hacer de la cultura democrática, el ejercicio de los derechos universitarios.

La investigación, la docencia y la difusión de la cultura, conviven con la fuga de recursos, al vivir la corrupción como un impuesto por ejercer estas funciones. En la cultura, por ejemplo, se contrata un grupo musical para que de un concierto y se sobre factura, la verdad es que serían dos conciertos: uno el público de la universidad y otro privado. Meses después, los músicos tocan en una fiesta particular de algún directivo. En el arte puede ser eligiendo a un artista como mecenas facturando piezas de un mismo escultor, elevando su precio, dando cobertura a que salgan piezas firmadas por el artista que se tornen obsequios en la cadena de favores del círculo político. Estas prácticas con artistas siempre han existido, y es aceptada, así como condiciona el exhibir en salas y galerías, recintos universitarios, lo que alimenta el currículum del artista y al final todos ganan.

En investigación, el condicionar la compra de equipo a determinado proveedor con productos de oficina, laboratorio, o tecnológico a un valor sobrefacturado, donde se pondrían obtener más recursos y, el proyecto en sí se desvaloriza. Esto ocurre cuando el proyecto es financiado si bien va, ya que los apoyos súbitamente han desaparecido. En realidad, la investigación se realiza más con voluntades y recursos propios y hasta pareciera que es en contra de la voluntad de las propias instancias reguladoras de la investigación.

En la docencia, la corrupción se manifiesta de muchas formas: el plagio académico en los documentos, la improvisación docente. El tránsito del nepotismo con plazas de profesores investigadores de tiempo completo, concursos simulados con tribunales interconectados o con agilización de trámites jubilatorios.

En lo adjetivo, la administración se vuelve superior a lo académico, derivado de un pensamiento mercantil. Bajo este pensamiento, las finanzas son la madre de la cleptocracia, conviven con lo humano y su racionalidad, tiene que ver no en la forma como se llega al poder, sino como se ejerce para beneficio propio propiciando fraudes, estafas, peculados etc. De esta forma, el concepto de crimen corporativo o crimen organizacional engloban diversas miradas como: crimen de cuello blanco, crimen ocupacional, abuso de poder, desvío organizacional y abuso de confianza (Vaughan, 1999).

Por lo tanto, la piratería y los fraudes académicos se registrarán bajo modelos informáticos que los detecten, dejando claro es que el sistema universitario está en crisis (Cavanillas, 2008). El modelo de gestión se ha agotado, ha pasado del hurto de palabras, al vacío financiero de cofres públicos siendo varios los renglones por atender, colapsándose todos los sectores. No se previó el sistema de jubilación, ni se apostó al remplazo del capital humano. Hoy el modelo de gestión es inhumano, la renovación ocurre bajo un sistema precario de inserción, los académicos envejecientes que desean irse se encuentran bajo una realidad incierta. Nadie sabe en donde fueron a parar las aportaciones para la pensión. Así no solo fueron las ideas, también desapareció la esperanza de vida. En el mundo se queda claro que las reglas laborales han cambiado, los estímulos ganados sindicales se han perdido, el pago de salarios, jubilaciones y recompensas se irán desdibujando. En la universidad las relaciones sociedad finanzas y Estado, evidencian que ella no puede estar más cerrada, amparada en una pseudo autonomía, es obligada a rendir cuentas y explicar. Los culpables del mal uso no solo deben estar en la cárcel sino también devolver lo que se llevaron de la sociedad, un universo pensante, crítico y actuante.

Bajo este precepto, el costo de la corrupción en la universidad, hoy se ha salido de control: hay que pagar a los medios de comunicación por frenar la divulgación de contenidos, contratar especialistas en informática para que bloquen los accesos a páginas. La gestión busca silenciar las voces, prohibir el acceso a la transparencia de la información, punir al quien hable mal de la institución grabar, filmar a quien acuda a las marchas, usar mecanismos de miedo psicológico (Bauman, 2006). Dentro de un esquema de seguridad de estos grupos de criminales está la consigna de combatir a los que conspiren contra la denuncia de la corrupción, contra el que coloque en riesgo la estabilidad del sistema. Ello ocasiona que “quizás uno no amanezca.”

Junges y Costa (2014) menciona en entrevista a Correia Silva, Adriano que en la banalidad del mal, la ausencia de reflexión ha permitido al individuo abandonarse en sí mismo en su resistencia a pensar y cuestionar. Asimismo, el desamparo de las masas, es concebido como residuo de la producción capitalista y como producto de la dominación totalitaria. Es así que Arendt, (1999) agrega que la ausencia de pensamiento crítico y reflexivo ha devastado a las sociedades de masas, así la adhesión de los que se dejan llevar dentro de una cultura enajenante es celosamente canalizada como fuerza motriz de la estructuración burocrática del estado moderno.

Dentro de este eje de corrupción académica, a continuación, se comparte reflexiones acerca de la Universidad Autónoma del Estado de México (*UAEMéx*), y cómo la misma se fue sumergiendo en el contexto de la disimulación, del despotismo, de la perversidad de grupo de intereses que de forma muy estratégica y silenciosa fueron tramando los caminos de una universidad que se volvió desfalcada, debilitada y desacreditada.

### **La experiencia y hallazgos**

Universidad Autónoma del Estado de México, *UAEMéx*, institución fundada el 3 de marzo de 1828 bajo el nombre de Instituto Científico y Literario, en la ciudad de Toluca. Se aplicó entrevistas a académicos, los criterio de inclusión fueron poseer más de 25 años en la institución. Académicos doctores en su disciplina y adscritos algún programa de posgrado. Las facultades participantes fueron, Planeación urbana y regional, Ciencias de la Conducta, Arquitectura, Turismo, Ciencias políticas y administración pública, Administración, Enfermería, Odontología, conformándose al final en 14 participantes claves, 9 mujeres y 5 hombres.

Cabe mencionar que mismo existiendo libertad de expresión, los académicos tenían miedo de externar sus preocupaciones. Ellos han sido ya tan castigados, que la capacidad de respuesta crítica es sublimada hacia el perfil “profesor de tiempo repleto”. Pareciera ser que la voz de ellos ante las condiciones de sobrevivencia laboral, es lo que los contiene. No es más la voz de ellos, es sobre la historia que traen sobre sus hombros la que encuentran en los medios WhatsApp que es sigilosa y rápida en denuncias que filtran las censuras y llega a toda una población oprimida, bajo esta idea y en una entrevista consentida se realizó la indagación.

En la secuencia de ésta reflexión, se colocan algunos ejes que permearon las entrevista, así como la voz de los académicos y críticas.

#### **1. Ser parte de una organización corrupta:**

El clima laboral está envuelto en el silencio organizacional que apaga las voces y se expande de tal forma que la inhibición frena la libre expresión y el tránsito armónico al anular la productividad y creatividad. El silencio de esta forma no borra las diferencias y si promueve que los empleados se desconecten de sus relaciones y adopten posturas

auto protectoras que favorecen el aumento del miedo y la sensación de desprotección, Perlow y Williams (2003) y Dutton, Ashford, O-Neil & Lawrence (2001)

*“Considero que todos somos corruptos. Desde el momento en que permitimos que ocurra todo lo que sabemos sobre el plagio académico del presidente de la república mexicana. En la UAEMéx una institución universitaria, en declaración de su rector se minimizo este hecho. A título personal él puede decir lo que quiera, más de allí a hacerlo como representante de una institución educativa eso es muy grave. No solo reflejo su ignorancia siendo un profesional del derecho, sino su índole personal. Más no fue un hecho aislado. La propia UNAM suavemente se deslizó para no hacer un peritaje técnico” E.2*

Arent (2009) menciona que al ser capaz de romper con los valores y fragilidades morales, la corrupción parecía ser vista como algo demoniaco que invadía a los hombres; sin embargo, ella creía que más bien el hombre era un ser común, más ordinario de lo que se pueda pensar, superficial, un hombre cualquiera, un burócrata, cumplidor de órdenes superiores, frágil y enfermo y superficial. Kirschbaum en Junges y Costa (2014) menciona que el modelo de gestión burocrático busca transformar a sus trabajadores en un mero engranaje, de esta forma se deshumaniza. En este sentido, emitir declaraciones que sorprenden, no son por ser disparadas en sí, ya que provienen del sentir de un hombre simple “ Un acto malo se vuelve banal no por ser común, sino más bien por ser vivenciado como si fuese algo común” (Andrade, 2010)

*“Aprender a ser corrupto y aprender las reglas del juego. Si para demostrar productividad tengo que incluir a todos mis amigos, pues los incluyo en donde se pueda, así en una publicación van todos los que se pueden. Más creo que esta es ya una práctica internacional y comercial. Actualmente en todos lados te condicionan y solo te permiten tener dos participaciones. Hubo un tiempo en que un profesor en esta facultad obligaba a todos los alumnos a ir a un congreso, el no pagaba, sin embargo, en todos los trabajos, el figuraba como primer autor.” E8.*

La corrupción como explicación de la decadencia en la confianza ha generado una rutina sistemática donde para sobrevivir son conocidos y aceptados códigos de comportamiento en el mundo académico que si bien siempre fue desigual el agotamiento de los recursos para sus actividades primarias acentúa más la desigualdad, la corrupción de los directivos y de la tropa caminan juntas. Y deshacerse de la naturaleza humana plantea una re-significación de la educación moral.

Sobrevivir, el darwinismo social deja claro que los académicos al ingresar a la cultura organizacional, su ética se ajusta a las necesidades organizacionales. Su flexibilidad permite silencios y apaga los intentos de democracia y organización social. La legitimización de la corrupción en estos espacios descalifica el conocimiento, los premios, las preseas, la selección y permanencia de investigadores nacionales

*“Me tocó ver una vez un episodio donde un profesor se prestó como testigo para despojarlo de sus clases y nadie hizo nada. Lo que más llamó la atención, fue que eran personas diversas, desde aquellos que son vulnerables por el tipo de contratación y que el sistema los utiliza para ser incondicionales, hasta aquellos que poseían garantías laborales, más que aún esperan intercambios de favores, el sueño de ser “intocable” es el gran deseo”. E10*

Los crímenes más terribles no son cometidos por psicópatas, sino por burócratas en el ejercicio de sus funciones. Todo ello causado por la sumisión y por el control ejercido desde los distintos matices de los cargos, cada uno de los trabajadores en el engranaje sistémico, articula al proceso sombrío organizacional tintes de complicidad. Así, desde la gerencia de la comunicación institucional, los recursos humanos solo se ha analizado desde el lado exitoso de los rankings, y más allá de solo reconocer si se subió un escalón más en investigadores nacionales, nunca se revisa a las instituciones por el lado negativo. Así se alimenta este lado positivo con investigaciones compradas para afirmar que la organización se encuentra muy feliz o es el mejor lugar para trabajar. Eso es la mejor forma de obtener legitimación por la investigación, el autoengaño organizacional.

La asimetría en la posición de los actores de poder, acentúa la corrupción y el uso y abuso del poder, esta desigualdad, ocasiona un acomodo natural que justifica la exclusión y naturaliza los beneficios de las jerarquías. Thakeray (2016) menciona que ese comportamiento es la lordolatria donde los títulos pueden ser eternos más el dinero no, que es un sector con poder y dinero con pretensiones aristócratas tratando siempre de emular. A este grupo la desigualdad es conveniente, de allí la necesidad de acentuar las diferencias entre las diversas categorías de trabajadores académicos y administrativos universitarios.

La expansión de la corrupción es producto de la perversión del sistema que ha constituido un proceso de alfabetización de la corrupción, donde se trabaja para construir redes de “palancas”. Por lo tanto la ciencia sin conciencia, es producto de un formato sistémico de inyección de insumos que han sido programados para repetir,

hacer en una dinámica de moverse menos. Lo importe es el número, la cantidad, el volumen.

*“Me preocupa la indiferencia de los investigadores altamente capacitados han sido castrados de racionalidad crítica y sus investigaciones son instrumentales. Se rigen en base a un formato “machote” mismo que cumplen rigurosamente. Más no puede haber ciencia sin consciencia, de que valen estos pares, si están en una investigación alienada. Cuál es la verdadera contribución al conocimiento si se busca la repetición, los moldes, la simulación y lo más triste la notificación que se es investigador porque tiene proyecto registrado”.*E14

Staude (2014) menciona que la indiferencia es un instrumento siniestro de poder destinado a garantizar la eficacia de quienes ejercen la violencia. La anulación de afectos y convicciones personales neutralizan las respuestas del medio social y marginan las reacciones posibles de las víctimas. Se vuelve instrumento de dominación cuando se ha implementado y se sostiene transformándose en algo cotidiano y trivial.

Ingrao (2017) menciona que en el holocausto existieron una alta cantidad de comandantes que poseían niveles académicos de doctorados que él denominó “intelectuales comprometidos”. Dentro de ellos, existieron juristas, economistas, filólogos, filósofos e historiadores que al mismo tiempo eran criminales. Con esto se derrumba la idea de sentido común, de que a en la medida de que es mayor el grado de instrucción, más una persona puede estar inmune a ideologías extremistas. Estos teóricos y hombres de acción, se involucraron en una ideología de masacre y maldad. Esto significa que atrás de cualquier acción siempre existe un pensamiento intelectual de grupos de elite convencidos de estar en lo correcto.

*“En el mundo existe más divulgación de casos de corrupción naturalizándose las experiencias. Por ejemplo, personas que de la noche a la mañana hacen ostentación de la riqueza, llama la atención el caso de artistas y deportistas. En el caso de políticos, muchos con origen de profesores rurales que todos saben su origen pobre, de vivencias en vecindades y unidades populares y viajando en el transporte público, de la noche a la mañana, al ocupar un cargo en la jerarquía institucional, la aristocracia les surge. Se hacen rodear de gente bonita, artistas, deportistas, clero. Ya intelectuales no. Porque para ellos los únicos que piensan, son ellos. Así una persona que roba un pan en una panadería para comérselo es linchado socialmente, para un político de la educación, todos saben que se enriqueció ilícitamente y transita como si nada hubiera pasado”.* E6



Clinard y Quinney (1963) entienden que si el término *White collar crime* es un comportamiento ilegal que se desvía de la actividad ocupacional y por lo tanto se debe entender que al darse un comportamiento ilegal, eso es propio de la determinada ocupación y al ocurrir en el propio local de trabajo es una ofensa a la institución y a los compañeros, integrándose de esta forma al crimen corporativo. Sin embargo, es el sentido de alerta el que preocupa, al estar adormecido en un colectivo burócrata que no percibe la aplicación del mal como resignación, no se torna banal no por ser común, sino por ser vivenciado como si fuese algo común (Andrade, 2010).

## **2. Como les ha afectado su vida académica los desfalcos que han paralizado el quehacer universitario:**

Dentro de la cultura organizacional, la información de la economía es parcial y fragmentada. Es más, nunca se informaba y se hizo banal también el agotamiento de los recursos consumibles. Cada profesor que compre sus hojas, tóner y traiga su computador portátil. Los recursos para la divulgación científica, impresiones de libros como productos de la investigación de esta forma nulifican el reconocimiento otorgado al emitir un financiamiento. Las becas para estudiantes al mantener programas que no poseen reconocimiento de posgrados de calidad o la no contratación de altos profesionales es algo cotidiano. Ya la mercantilización educativa lentamente va tomando forma al instalarse en la misma proporción como disminuyen los recursos, simple y sencillamente se acabó.

*“Durante mucho tiempo deposité mi credibilidad en la figura de la universidad, en el presente en México, en la UAEMéx tengo mis dudas, han sido años de desfalcos e impunidad. Sabemos que tal ex rector es dueño de una escuela, que abrió una universidad más, que es socio de una empresa que es proveedor oficial universitario por o tal o cual insumo, que adquiere la misma universidad. Que son los “proveedores oficiales”. Es un “negocio redondo”. Mas hoy esto ha sido superado se han pasado y han agotado los recursos, la media hoy está encima de ellos. Creo que se han metido en los derechos humanos básicos, el derecho a la vida, a la salud. No pagar las cuotas al sistema de salud del Estado y sin embargo si son descontadas mensualmente a los trabajadores, son crímenes de lesa humanidad: Es genocidio”. E9*

Es preocupante como el trabajador observa el desmantelamiento y confianza de la institución donde labora, así como, contempla pasivamente como su esperanza de vida será cuestionable. Que haya crecido el número de colectivos silenciados por

temor o conveniencia, en una indiferencia sostenida por el panóptico de la neutralidad en las víctimas, en los victimarios son hechos que revelan una instalación del control narcoléptico (Arent, 1999). El despliegue del cinismo y la hipocresía en la forma en la que se afrontan, cuando hay las demandas y sobre todo las declaraciones a la prensa sostenidas en mentiras que después son reveladas como engaño social y el de observar y sentir que existe los otros, es un rasgo de nuestra época se han instalado en las organizaciones: el otro es invisible.

Estas prácticas de mal comportamiento, y silencios organizacionales están siempre a la espera de un ascenso, promoción o posibilidades de obtener ganancias por esas omisiones, es lo que encubre personalidades funcionales y burócratas que han aprendido que este es el único camino, la no capacidad de cuestionar las órdenes y “cumplir con su trabajo”.

Junes y Costa (2014) en entrevista a Mate, menciona que se ha generalizado la corrupción entre las personas más cultas y formadas, una buena prueba de ello, es la facilidad con que se opta por el mal y se convive con la mejor buena conciencia de él. Es normal dejarse llevar, que enfrentar las situaciones críticamente, para ello se exige un proceso reflexivo que no existe. La información es la mejor de las armas y cuanto más rigurosa y exhaustiva sea, más completa e irrevocable es para al enemigo, al hallarse despojado de sus secretos, la universidad perderá su poder. Una vez conocidos, los que habían sido sus recursos, se convertirán en una carga (Bauman, 2008). Aquí un camino en una institución sitiada, es atemorizar al adversario haciendo gala de la superioridad de sus propias fuerzas o de la capacidad de daño que puede causar, esto es lo que ha contenido a la gestión de cuidar el modelo de opresión.

Es aquí donde el libre circular de la información es amparado bajo el silencio organizacional, actualmente la información sobre los estados de cuenta universitarios se están filtrando, la comunicación organizacional, al no conseguir pagar el soborno a los diarios, no puede apagar las voces de la prensa local. Por lo tanto, diariamente existen denuncias que van desde la ética y moral laxa universitaria que poseen los periodistas que las guardan para utilizarlas en el momento necesario, chantajeando al no haber sido pagados, los adeudos que se deben a los distintos sectores, la avalancha de cobros de todos los cómplices aparecen en presión coyuntural, haciendo públicos las malas prácticas, información valiosa que no aparecía cuando disfrutaban del erario público, cuando guardaban silencio.

*“Las redes sociales parecen ser entendidas como microcosmos de la comunidad académica todos los días salen denuncias y lo más interesante es observar que cuando se toca a la universidad y a sus protagonistas, se percibe como existen perfiles falsos contratados para linchar virtualmente al que se oponga. Esto indica un panóptico que se desplaza a lo virtual, la corrupción de gastos pareciera ser que no se quiere escuchar. Se han cerrado laboratorios, se condicionan los recursos a determinados productos etiquetados y no se pueden salir de allí, al final te dan lo que quieren, he sabido de profesores que les han dado equipo usado cuando fue aprobado equipo nuevo”. E5*

Tanto se ha degradado, la profesión de profesor, se torna indigna cuando es lo peor que le puede pasar a quien asciende y se vuelve autoridad: tipo líder sindical, director o rector. Es el volver al punto original de la carrera, la docencia transformándose en la deshonra social. Bajo esta dinámica, como se ha conformado el entorno laboral, las condiciones psicosociales apuntan apretar y apretar hasta que resistan, no es gratuito el desmesurado aumento del Moobing, Burnout, asedio moral en las organizaciones. La posibilidad de autonomía es totalmente nula, el camino más corto al éxito en el universo académico, es por la vía administrativa que es el que todos seduce, inclusive a los investigadores, solo hay que formarse, para cuando les toque. El nivel de comprensión de que el camino es así, dificulta saber que se está equivocado, es allí cuando se manifiesta la presencia del mal, es allí cuando se percibe las conductas repetitivas de malas prácticas conducen a una total alineación de la práctica académica.

*“Nos hemos acostumbrado a la corrupción, la hemos internalizado, la cultura del miedo es usada y abusada, mismo sabiendo que nos van a matar, nos dejamos. Está en juego el sistema de pensiones y los académicos profesores investigadores, la masa crítica no dice nada, no responde, no reacciona está agonizando y no se ha dado cuenta que no tendrá derecho a la libertad ni en la reencarnación...”. E13*

Nos encontramos ante la naturalidad con que se corta el derecho a la libertad. Hinkerlammert (2006) menciona que en el complejo de Prometeo, como complejo de inferioridad, al no reconocer la autoconciencia humana, el ser humano consciente de sí mismo, el reconocer el sometimiento a pseudodioses es el claro ejemplo al castigo merecido. Hacerse libres es criticar al sistema y aún no se está preparado.

La posibilidad de indignarse es aún remota y por ello no se consigue alterar el presente, la rutina absorbe de tal manera que no se consigue vislumbrar como se

puede modificar el futuro ya que el miedo domina. Para que exista indignación debe de existir la crítica y para que ella se dé, debe existir la reflexión y el análisis.

### **3. A que ha conducido la corrupción en la universidad**

El tema de la corrupción está hoy presente en el mundo y ha creado esfuerzos para entender la forma como se ha materializado en el escenario de la educación superior, de tal forma que envuelta en la resignación permite explicar, “que siempre fue así” y “porque es así”. De esta forma, los fluidos líquidos, como todo líquido no conservan la misma forma por demasiado tiempo. Esto explica cómo se reinventan formas de ajuste y control administrativo, bajo la idea de atemorizar al adversario, las instituciones pasan del control práctico, al control mental, (Bauman, 1998). Eso significa que se vive en un tipo de organización que posibilita esta continuidad y nada hace por evitar este clima con espectadores no tan solo cómplices también indiferentes. Por lo tanto existen coincidencias en quien posee los privilegios y los utiliza como armas de sobrevivencia humana para perpetuarse, aplicando y reinventando “lobbys” como mafias de operación e instrumentación de un límite ético- moral.

Frente a ello, los modelos de gestión han ido creando metamorfosis organizacionales, robusteciendo la estructura piramidal, creando más secretarías y espacios no solo de poder, sino también de articulaciones, sobre todo las financieras, en la idea de ampliación de la cúpula gerencial. Así, han surgido las Secretarías de Internacionalización, Defensoría de Derechos Universitarios, etc. Más todas ellas como una forma de ampliación del control, la gestión modernizada ahora es como ahorrar, como quitar derechos ganados, como engordar ingresos y como borrar huellas ante posibles auditorías.

*“Derechos humanos se han apagado, a pesar de existir una defensoría de derechos universitarios esta no es imparcial, es un instrumento contenedor utilizado de forma discrecional y como forma de dominación institucional. Supe el caso de una profesora que se fue a quejar sobre violencia de género, la escucharon mas no hicieron nada por ella, porque era aplicar la ley sobre un directivo.” E14*

La invención de los derechos humanos cumplió en 2018, 70 años, sin embargo, es algo que confunde en el imaginario universitario. Desde esta mirada, luchar por el orden social y respeto a la convivencia pacífica de alzar la voz y ser escuchado, es interpretado como activismo político. Esto ocurre, porque la sociedad ha sido enseñada a guardar silencio. Dejarse o no dejarse, oprimirse o emanciparse han sido las

dicotomías de la vida. Lo que sí es claro, es que en saber defenderse y saber compartir el mundo con los otros, es una interrogante que coloca, Arendt (1999) Mas como aprender la ciudadanía del activismo, cuando contemplamos que los académicos se han convertido en funcionarios medianos, burócratas e incapaces de reflexionar sobre sus actos y sobre como la rutina ha consumido la seudodemocracia. Actualmente la campaña para unirlos a la participación es #sin miedo.

El académico con sus propios silencios colabora para su propia autodestrucción. El deber de obediencia es parte del contrato psicológico, es lo que Arendt (1999) en la banalidad del mal comenta. Cuando el poder busca prolongarse y surge la idea no solo de quedarse sino de perpetuarse, la no consciencia de la comunidad, remite a la banalidad del mal, donde el colectivo es incapaz de pensar que eso es equivocado. El silencio se constituye, en la mejor muestra de lealtad. “Calladitos se ven más bonitos”. El perder la capacidad de establecer juicios morales los convierte en burócratas institucionales, feroces guardianes de la protección del sistema. No se necesita ser un politólogo, administrador público o jurista, para discernir entre el bien y el mal. Por lo tanto, un comportamiento de protección y de cuidarse de no verse, asociado por los grupos opositores y/o conspiradores, es una forma de protección y de mantenimiento en el sistema, donde todos están en la misma sintonía, transitar para quedarse, sin tener ningún problema.

*“No existe más la declaración patrimonial, al entrar al cargo ingresan con un determinado patrimonio y al salir se vuelven dueños de universidades, escuelas de nivel medio superior, diarios, empresas que alquilan equipo de cómputo, empresas que rentan seguridad privada, empresas que editan libros y gráficas etc. Ya otros patrocinan artistas y espectáculos, todos salen con sus constructoras y empresas y los más listos hasta con colecciones de vehículos que es una extraña fascinación creo debida al trauma que les causo el provenir de ser usuarios del transporte público.”E8*

Gil Antón (2008) plantea que el derecho a información de la cultura de transparencia y de la rendición de cuentas abarca a la vida universitaria. Se ha naturalizado el nepotismo, rompiendo filas y secuencias de estaturas y competencias científicas. Se han comprado los silencios de los órganos censuradores y vigilantes de los procesos de admisión, como buenos funcionarios ellos son colocados para vigilar las sendas de tránsito, se encuentran en la entrada, en los archivos y fungen como blindaje del sistema. Así, a la indiferencia organizacional, se le suma la omisión auditada de la

calidad. Los silencios están asociados con la ausencia de pensamiento crítico y dentro del silencio organizativo, Morrison & Milliken (2000). Mismo que es definido como la decisión consciente de reservarse las opiniones e inconformidades.

Dyne, Ang & Botero (2003) coloca este comportamiento en silencio inactivo relacionado con la teoría del espiral del silencio de Noelle-Neuman (1995) en Bowen y Blackmon (2003) donde menciona que la gente explora su entorno cautelosamente para determinar previamente, cuál es la opinión dominante, solo así expresa su opinión. Si el empleado siente que está libre de riesgos y existe un entorno favorable para hablar, se manifiesta. La espiral del silencio, solo sucede cuando los trabajadores viven el miedo del aislamiento o creen estar en riesgo. Ya como riesgos del silencio, los empleados tienen miedo de ser etiquetados como no institucionales, o que existan represalias, promoviendo así el clima del silencio.

*“Familias que han ingresado y dominan a la universidad donde padres, hijos nietos viven de arcas públicas. Este proceso no solo está en los familiares del rector, se expande a directores de facultades y escuelas. El nepotismo en su máximo esplendor. Por lo tanto, así como se abren los rangos jerárquicos de nombre y pedigrée, pueden tener familiares que ingresen a donde hay lugar pudiendo ser desde intendencia a profesores investigadores de tiempo completo. Estas familias se van perpetuando y van haciendo no solo la universidad un espacio de tráfico de influencias sino de delincuencia organizada.” E6*

Esta idea de linaje predomina históricamente, ser reconocidos por el apellido en boga, ser parte de una dinastía que dejara su nombre, ser intocable es el máximo deseo. Esta conformación de la cultura organizacional patrimonial, conduce a una órbita donde servir a una institución que haya naturalizado la impunidad, al permitir el recorrido de admisión laboral diferenciado, es aceptar que el mal está bien. Aquí el silencio organizacional se caracteriza por omitirse y renunciando a la voz por miedos y por la cultura de la injusticia Pinder & Carlos (2001)

Mejía (2005) menciona que cuando en la sociedad no hay castigo y cuando los encargados de impartirla son distantes de la multitud no proceden, la institución, en este caso se ve restringida del espectáculo de saber que hubo sanción, las vías de manifestación como las marchas y protestas al no ser registradas por medios de comunicación, minimizan la indignación. Estas se consentirán como formas ilegales de hacer justicia. Los académicos son tratados como cosas descartables o con vigencia de vida. La perspectiva en la gestión de recursos humanos es mejor déjalos, para que gastar en

correrlos, solitos se van a ir o se van a morir. Esto puede explicar los fenómenos del stress, angustia, rabia, e impunidad ante la barbarie del trato al capital humano. Esta información es un reflejo de como la ignorancia humana y la posibilidad de crítica es nula, Arendt (1999) entre la solidaridad de la humanidad común y la solidaridad a la mutua destrucción.

## **Reflexión final**

La corrupción es un proceso sistémico que se nutre de diferentes mutaciones absorbentes. Como académicos, miembros de la racionalidad crítica y reflexiva se percibe que se han retirado de la realidad para sobrevivir y han dejado de leer el entorno. La dinámica del trabajo laboral los ha atrapado, no perciben que el mundo de la irracionalidad y la barbarie se han apoderado de ellos y no los deja más pensar. Cada uno dentro de su disciplina atiende la línea divisoria para constituir un colectivo fragmentado. Pareciera ser que existe un cerebro central que piensa por ellos. Han delegado en la automatización de las tareas las respuestas a un sistema de recompensas que los mueve y de forma domesticada responden a su metamorfosis.

El miedo y la incertidumbre se han apoderado del ambiente y por ello, la distancia entre el criminal y el bárbaro es muy tenue, con la del cualquier otro ciudadano. La distancia va más allá de la reflexión y es más difícil de encontrar la crítica y una lectura de la realidad reflexiva, con voz alta inclusive dentro de los propios espacios académicos que fueron generados para este fin: las universidades.

Bajo este orden de ideas, el acceso a la educación superior se ha ido diluyendo mostrando que el bajo nivel educativo produce corrupción. Puede existir instrucción. Ella se caracteriza por el diseño de procedimientos y normatividades. Sin embargo, la corrupción produce desigualdad en la distribución de las riquezas, oportunidades y pobreza. Daña la confianza en sus ciudadanos perjudicando la confianza en su propia democracia. Y no solo eso al ser robado el bien social, corta de tajo el sueño y aspiraciones de grupos desprotegidos. Para ellos será más difícil transitar para un mundo mejor. Más aun cuando la educación en derechos humanos no derrumbe la concepción de desigualdad humana en dignidad y derechos, se indica que somos iguales en la diferencia y en la diversidad.

El gen de la corrupción pareciera ser que está instalado en la cultura y vive en cada uno de los miembros de una sociedad. Si bien la esperanza se ha exterminado,

es por seguir depositando en los otros la responsabilidad de los cambios. Se debe parar con la transferencia de responsabilidades. La tercerización del mal es lo que hoy opera. El mal como ya se vio, trae la máscara de ciudadano del bien. El daño al patrimonio social es que la Universidad, es una responsabilidad social y es deber de todos aprender a cuidarla.

El delito se ha hecho y no es solo para los académicos que laboran en ella, es para toda la humanidad, ya que la universidad es un bien público. Se consiguió la descomposición social en el clima organizacional que ha rebasado las fronteras al ser noticia amarilla, queda ahora reinventar a la universidad, quizá con otro nombre como edila de Harvey (2003) Preocupa también que al haberse normalizado los comportamientos y malas prácticas, la inercia para abandonarla de los principales conspiradores sean los mismos de los que ya pueden vivir sin ella.

Finalmente, de las tres preguntas realizadas al personal académico de trabajar en una institución corrupta, se puede decir que la sociedad ante la pérdida de la confianza de las instituciones vive el desamparo. Esto cría el clima de incertidumbre y explica como por medio de la cultura del miedo existe el control de los unos sobre los otros. Al existir este mecanismo se incorpora de forma natural la banalización de la deshumanización, al hacer rutinarias prácticas de indiferencia ante la barbarie.

La universidad se está volviendo un campo de exterminio de las ideas. Para Lafer (1988) sería un crimen burocrático construido por personas normales. Así, se ve, que de la poca humanización que existe, debe reconstruirse con una educación para despertar movilizarse críticamente con justicia, democracia y disciplina, Freire (2001). La universidad en esa preocupación por certificar los procesos sigue los manuales y certificaciones de calidades sin ninguna reflexión humana. Por lo tanto, los procedimientos seguirán instrumentándose de forma técnica, la gente no será tratada como gente ya que todos se volverán descartables, sin protección laboral y sin seguridad social y sin futuro esto puede ser el panorama si no se actúa inmediatamente.

## **Bibliografía**

Andrade, M.A. (2010). A Banalidade do mal e as possibilidades da educação moral: contribuições arendtianas. *Revista brasileira de Educação*, v.15, n.43, p.109-125, jan/abr.



- Arendt, H. (1999). *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo, Brasil: Companhia das Letras.
- Arent H. (2009) *A vida do espírito*. Rio de Janeiro, Brasil: Civilização Brasileira.
- Ataude, S. C. (2014). La indiferencia como instrumento de poder. *Revista Desde el jardín de Freud*, n. 14, pp. 123-129. DOI: <https://doi.org/10.15446/djf.v14n14.46116>
- Barros, C. y Praca, S. (2014) *Corrupção: parceria degenerativa*. Sao Paulo, Brasil: Papirus 7 Mares, p.12.
- Bauman, Z. (2006). *Medo líquido*, Rio de Janeiro, Brasil: Jorge Zahar ed. Sociedade e Cultura.
- Bauman, Z. (2008). *La sociedad sitiada*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (1998). *Modernidade e Holocausto*. Rio de Janeiro, Brasil: Jorge Zahar ed. Sociedade e Cultura.
- Bowen, F. y Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, n. 6, pp. 1393-1417.
- Casar, M. A. (2015). *México: Anatomía de la corrupción*. México: CIDE/IMCO.
- Casar, M. A. (2014). *Excelsior*. 5 de noviembre.
- Cavanillas, S. (2008). El ciberplagio en la normativa universitaria. *Revista de los estudios de humanidades y los estudios de lenguas y culturas de la UOC*, n. 10. Disponible en: <http://digithum.uoc.edu>
- Clinard, M. y Quinney, R. (1973). *Criminal behavior systems: a typology*. New York, United States: Holt, Rinehart & Winston.
- Dyne, V., Ang, S. y Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. Vol. 40, n. 6, pp. 1359-1392.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O-Neil, R. M. y Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n. 4, pp. 716-736.
- ITP (2013-2014) *Índice de transparencia de las entidades públicas*. Disponible en: <http://indicetransparencia.org.co/educación superior>.

- Freeland, H. (2004). *Anatomía del Fraude Académico*. Barcelona, España: Ed. Critica.
- Hinkelammert, F. (2006). Prometeo, el discernimiento de los dioses y la ética del sujeto. Reflexiones sobre un mito fundante de la modernidad. *POLIS, Revista Latinoamericana*, Vol. 5, n. 13, enero- diciembre, Bogota, Colombia, pp.123-129.
- Freire, P. (2001). *Direitos Humanos e Educacao Libertadora*. In Freire, Ana Maria Araújo (Org.) *Pedagogia dos sonhos possíveis*. Sao Paulo, Brasil: UNESP.
- Harvey, D. (2003). *Espacios de Esperanza*, Madrid, España: Akal.
- Junges, M. y Costa, A. (2014). Adriano Correia Silva. Totalitarismo- O filho bastardo de a modernidade. *En revista do Instituto Humanitas Unisinos, IHU*, No.438 año XIV Sao Leopoldo UNISINOS. Disponible en: [www.ihu.unisinos.br](http://www.ihu.unisinos.br).
- Junges, M. y Costa, A. (2014). Saul Kirschbaum. A Banalidade das engranages da máquina nazista, *En revista do Instituto Humanitas Unisinos, IHU*, No.438, año XIV Sao Leopoldo UNISINOS. Disponible en: [www.ihu.unisinos.br](http://www.ihu.unisinos.br).
- Junges, M. y Costa, A. (2014). Reyes Mares De Auschwitz saimos pobre em humanidade. *En revista do Instituto Humanitas Unisinos, IHU*, No.438, año XIV Sao Leopoldo UNISINOS. Disponible en: [www.ihu.unisinos.br](http://www.ihu.unisinos.br).
- Johnston, M. (1982). *Political corruption and public policy in America*. Monterey: Brooks/Cole.
- Gil, M. (2008). *Transparencia y vida universitaria. Cuadernos de transparencia 13*, México: IFAI.
- Lafer, C. (1988). *A reconstrução dos direitos humanos: um diálogo com o pensamento de Hannnah Arendt*. Sao Paulo, Brasil: Companhia das Letras.
- Ingrao, C. (2017). *Creer y destruir. Los intelectuales en la máquina de guerra de las SS*. Barcelona, España: Acantilado editores.
- Mejia, M. P. (2005). Efectos psíquicos de la impunidad. El retorno del espectáculo. *Revista Desde el jardín de Freud*. N. 5, Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- Mitofsky Consulta (2004). *Confianza en las instituciones. Encuesta de opinión en viviendas*. México: AMAI. Disponible en: [http://amai.org/datos\\_files/NA20040419\\_ConfianzaInstit.pdf](http://amai.org/datos_files/NA20040419_ConfianzaInstit.pdf)
- Mitofsky Consulta. (2012). México confianza en las instituciones. *Encuesta Nacional de viviendas. México*: Tranking Poll. Disponible en: [http://consulta.mx/images/MexicoOpina/2012/20120830\\_NA\\_Confianza\\_Instituciones.pdf](http://consulta.mx/images/MexicoOpina/2012/20120830_NA_Confianza_Instituciones.pdf)

- Mitofsky Consulta(2015). *Confianza en las instituciones*. México: Tranking Poll.  
 Disponible en: [www.opinamexico.org/opinion/ConfianzaInstituciones.pdf](http://www.opinamexico.org/opinion/ConfianzaInstituciones.pdf)
- Mitofsky Consulta. (2017). *Confianza en las instituciones*. Mexico: Tranking Poll.  
 Disponible en: <https://www.economista.com.mx/politica/Se-mantiene-labaja-confianza-en-las-instituciones-20180201-0145.html>
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. London, England: Sage publications.
- Morrison, E. W. y Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of Management*. Vol. 25, n.4, pp. 706-725.
- Noëlle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona, España: Paidós.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your Company?, *Harvard Business Review* vol. 81, n. 5, pp. 52-58.
- La Nación (2018) Kirchnerismo y corrupción en universidades. <https://www.lanacion.com.ar/2145868-Kirchnerismo-y-corrupcion-en-universidades>
- Ramon, R., Jeri, G. (2014). Corrupción, ética y función pública en el Peru. Quipuramayo. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*. UNMSM. Lima, vol.22, n. 41 pp.59-73.
- Rocha, L. R. (2016). *Corrupcao: os efeitos deletérios sobre as políticas de saude*. Universitas Jus, Brasilia, Vol.27, n.3, pp.173-189.
- Roldan, N, Castillo, M. y Ureste, M. (2018). *La estafa Maestra*, México: Temas de hoy.
- Thakeray, W.M. (2016). *Cartea Snobilor scrisa de unul dintre ei*, Moscow, Rusia: Editura Pentru Literatura Universala. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/325549620/W-M-Thackeray-Cartea-Snobilor-V1-0>
- Weber, M. (1994). *Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva*. 3 ed. Brasilia DF: Editora Universidade de Brasilia.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. *Annual Ver. Social*, Vol.25, pp.271-305.



# Fatores de riscos psicossociais em professores de escolas pantaneiras, ms, Brasil

Helen Paola Vieira Bueno<sup>1</sup>, Liliana Andolpho Magalhães Guimarães<sup>2</sup>

---

## Resumo

**Introdução** - O tema Fatores de Riscos Psicossociais (FRP) no trabalho vem sendo discutido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização Mundial de Saúde (OMS) desde o final da década de 1970, evidenciando sua influência na saúde do trabalhador. A OIT (1986) define risco psicossocial em termos da interação entre conteúdo e trabalho, organização do trabalho e gerenciamento (Cox & Griffiths, 1995). Já a OMS (Kalimo, El-Batavi & Cooper, 1987) considera os FRP como fatores que se originam e influenciam a saúde e o bem-estar do indivíduo, do grupo e da estrutura da organização do trabalho. Já, a profissão docente vem se caracterizando como uma atividade repetitiva, com tarefas fragmentadas e submetida a intensos ritmos de trabalho (Souza & Leite, 2011), sendo considerada também uma das mais estressantes, uma profissão de risco, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1984). **Objetivo** - O objetivo desta pesquisa é identificar quais os FRP a que estão expostos os professores de escolas pantaneiras, visto que a profissão docente é considerada uma das mais estressantes na atualidade. **Método** - Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, quantitativo, em que participaram professores das escolas pantaneiras de Aquidauana, MS, Brasil. Utilizou-se a versão longa do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) e um Questionário Sociodemográfico e Ocupacional (QSDO). **Resultados** - Os resultados evidenciaram que para a maioria

---

1- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS/Brasil.

2- Universidade Católica Dom Bosco-UCDB/Brasil.

dos professores pesquisados o trabalho contém altas exigências quantitativas, alto ritmo de trabalho, baixo poder decisório, extenuação, estresse somático e cognitivo e alto nível de comportamentos ofensivos. Os docentes apresentaram também sintomas depressivos, problemas para dormir e conflito família-trabalho. Sugere-se estabelecer e aplicar políticas públicas voltadas especificamente para a saúde mental do professor pantaneiro. **Conclusões** – Os riscos psicossociais na carreira do docente pantaneiro podem causar consequências negativas nos aspectos fisiológico, cognitivo, afetivo e comportamental; e para a sociedade, nos aspectos econômicos e em um padrão de ensino inferior, bem como na administração de recursos para os gestores públicos das instituições de ensino. Neste estudo, os achados obtidos revelaram a necessidade da construção e aplicação de uma política de saúde mental voltada para o professor de escola pantaneira, como forma de prevenção, visto que sua condição de exercício profissional revela um quadro preocupante, dada a crescente prevalência e incidência de transtornos mentais neste grupo ocupacional.

*Palavras-chave:* fatores de riscos, professores, escolas, Pantanal.

## 1. Introdução

O tema Fatores de Riscos Psicossociais (FRP) no trabalho vem sendo discutido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização Mundial de Saúde (OMS) desde o final da década de 1970, evidenciando sua influência na saúde do trabalhador. Durante a década de 1980, a OIT e a OMS lançaram um documento (ILO, 1986) com o objetivo de divulgar os efeitos, as consequências e a natureza dos FRP, assim como medidas de prevenção, redução e eliminação destes fatores no local de trabalho.

Tanto a OIT como a OMS concordam que o progresso econômico não depende apenas de produção, mas de melhores condições de vida, trabalho, saúde e bem-estar, tanto dos trabalhadores como de seus familiares. A OIT (1986) define risco psicossocial em termos da interação entre conteúdo e trabalho, organização do trabalho e gerenciamento (Cox & Griffiths, 1995). Já a OMS (Kalimo, El-Batavi & Cooper, 1987) considera os FRP como fatores que se originam e influenciam a saúde e o bem-estar do indivíduo, do grupo e da estrutura da organização do trabalho. Outras condições ambientais e organizacionais por um lado, e competências e necessidades

dos empregados, por outro, também podem provocar riscos que influenciam a saúde dos trabalhadores (Silva, 2006).

A profissão docente vem se caracterizando como uma atividade repetitiva, com tarefas fragmentadas e submetida a intensos ritmos de trabalho (Souza & Leite, 2011), sendo considerada também uma das mais estressantes, uma profissão de risco, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1984). O professor é afetado em sua saúde física e psicológica pela falta de recursos humanos e materiais, pelas carências nas condições de trabalho, pela violência nas salas de aula e pelo esgotamento físico (Pallazo, Carlotto & Aerts, 2013; Koga, Melanda, Santos, SantAnna, Gonzáles, Mezas & Andrade, 2015). Segundo Carlotto (2011) e Silveira, Enumo, Paula e Batista (2014), ser professor é uma das profissões mais estressantes da atualidade, haja vista que a jornada de trabalho deste profissional é longa, com pequenas ou raras pausas para descanso ou refeições; o ritmo é intenso, acompanhado de dupla ou tripla jornada, além de realizar um trabalho que exige altos níveis de atenção e concentração, exercendo uma função que não é reconhecida socialmente na forma devida.

Além de atender todas as exigências inerentes a sua profissão na atualidade, o professor de escola pantaneira precisa ainda lidar com viagens constantes para as escolas em estradas sem infraestrutura, utilizando transporte precário, vivenciar a distância de familiares, amigos e da sua residência e encontrar escolas sem o material necessário e adequado para exercer sua profissão. Leite (2014) afirma que a equipe de profissionais que trabalha em escola pantaneira deve estar preparada e ser continuamente formada, pois além de precisar ensinar mais do que conteúdos, precisa ensinar a compreender e valorizar o Pantanal, utilizando este ambiente como local de aprendizagem, para conhecer as histórias pantaneiras e transmiti-las no contexto do cotidiano.

O professor de escola pantaneira precisa se ausentar de sua residência por um período de duas semanas a dois meses e tem que interagir com seu aluno em períodos que não se limitam aos da aula, pois também se torna responsável pelo aluno que está alojado na escola e não tem como voltar para casa todos os dias. Assim sendo, professores e alunos convivem também além dos muros da escola, encontrando-se no café da manhã, almoço e jantar, assim como nos finais de semana, em que ambos não vão para casa e o professor passa a cuidar do aluno interno na escola, orientando-o sobre suas necessidades diárias, além do cuidado e manutenção dos alojamentos. De acordo com Thimoteo (2003, p.9), a escola pantaneira faz com que os professores

assumam uma multiplicidade de papéis, na medida em que os alunos passam a ficar alojados sob os cuidados do professor, em tempo integral.

Analisando todas as atribuições do professor de escola pantaneira, que diferem em muito daquelas de um professor de escola urbana, escolheu-se estudar os fatores de risco psicossociais que permeiam seu trabalho e seu dia a dia laboral. Este trabalho é inédito, visto a inexistência de pesquisas ou estudos sobre a saúde mental de professores que trabalham na região do Pantanal de Aquidauana, no estado de Mato Grosso do Sul.

## **2. Objetivo**

Identificar quais os FPR a que estão expostos os professores de escolas pantaneiras, visto que a profissão docente é considerada uma das mais estressantes na atualidade

## **3. Método**

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, quantitativo, em que participaram professores das escolas pantaneiras de Aquidauana, MS, Brasil

### **3.1 Locus da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada em cinco escolas do município de Aquidauana, estado de Mato Grosso do Sul, Brasil, situadas no Pantanal sul-mato-grossense e coordenadas pela Gerência Municipal de Educação (GEMED).

### **3.1.2 Participantes**

A totalidade de professores (N=26) participou; todos têm formação superior, sendo 21 mulheres e 5 homens, com idade entre 20 e 50 anos.

### **3.1.3 Procedimentos**

Foi apresentado inicialmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A seguir aplicou-se o Questionário Sócio Demográfico e Ocupacional (QSDO), que teve a duração de aproximadamente 20 minutos. Depois foi aplicado o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ), com duração de aproximadamente 30 minutos. Conforme o número de professores de cada fazenda, o protocolo de pesquisa era aplicado em grupo ou individualmente com autoperenchimento. A pesquisadora ficava presente para dirimir quaisquer dúvidas que surgissem.



Foram cumpridos todos os preceitos éticos recomendados, tendo sido o projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), sob o nº 46891215.6.0000.5162.

### **3.2 Instrumentos de Pesquisa**

Como instrumentos de pesquisa foram utilizados o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ), elaborado por Kristensen (2002) e validado para o Português por Silva (2006), com equivalência para o português do Brasil feita pela autora, e um Questionário Sócio Demográfico e Ocupacional (QSDO), construído especialmente para este estudo.

O *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) é uma ferramenta que tem como objetivo avaliar e melhorar o ambiente psicossocial do trabalho. No presente estudo foi utilizada a versão longa do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) que possui 35 dimensões e 119 questões. Avalia indicadores de exposição (riscos psicossociais) e indicadores do seu efeito (saúde, satisfação e estresse). Possui uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos (1-nunca/quase nunca, 2-raramente, 3- às vezes, 4- frequentemente e 5- sempre) ou (1- nada/quase nada, 2-um pouco, 3-moderadamente, 4-muito e 5-extremamente). O grau de consistência interna obtida na validação portuguesa variou entre 0,60 e 0,90, podendo observar-se robustez psicométrica, o que o habilita a apresentar resultados fidedignos.

O Questionário Sócio Demográfico e Ocupacional (QSDO), elaborado especialmente para atender os objetivos deste estudo é composto de um conjunto de 23 perguntas fechadas, de múltipla escolha ou de completar. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram inseridos e analisados por meio do *software* SPSS versão 22a.

## **4. Resultados**

A população de 26 professores estudados (100%) caracteriza-se por ser formada por uma maioria de mulheres (80,8%), casadas (50%), com idades entre 26 a 40 anos (69,3%), e que cursaram o ensino superior completo (65,4%). Trabalham como professor de 0 a 5 anos (61,5%), como professor de escola pantaneira de 0 a 5 anos (76,9%), com carga horária de 26h/a (42,3%) e a maioria considera boa a sua qualidade de vida (84,6%), assim como o seu ambiente de trabalho (73,1%).

De todas as dimensões avaliadas na versão longa do COPSOQ, as variáveis que apresentaram riscos psicossociais para a saúde dos professores de escolas pantaneiras foram as seguintes: (i) exigências quantitativas: relacionadas à carga de trabalho desigual, falta de tempo para completar as tarefas e exigências de realizar tarefas fora do horário de trabalho; (ii) ritmo de trabalho: necessidade de trabalhar rapidamente; (iii) influência no trabalho: diz respeito ao grau de influência do professor no seu trabalho, se o professor tem alguma participação na escolha das pessoas com quem trabalha, se pode influenciar a quantidade de trabalho que compete a si e se tem alguma influência sobre o tipo de tarefa que realiza; (iv) conflito família/trabalho: são as questões relacionadas ao sentimento de que a vida particular e familiar exige muita energia e muito tempo e afeta negativamente o trabalho; (v) problemas em dormir: referem-se às dificuldades em adormecer, dormir mal e de forma sobressaltada, acordar demasiadamente cedo e depois ter dificuldades em adormecer novamente ou acordar várias vezes durante a noite e não conseguir adormecer novamente; (vi) extenuação: é a sensação de sentir-se cansado, esgotado, fisicamente exausto e emocionalmente exausto; (vii) estresse: são as questões relacionadas às dificuldades em relaxar e o sentimento de irritabilidade, tensão e ansiedade; (viii) sintomas depressivos: diz respeito a sentimentos de tristeza, de falta de autoconfiança, sentimento de culpa ou peso na consciência e falta de interesse por coisas cotidianas; (ix) estresse somático: representado pelas dores de barriga, aperto ou dor no peito, dores de cabeça, palpitações, tensão em vários músculos; (x) estresse cognitivo: representado pelas dificuldades em concentrar-se, em tomar decisões, em lembrar-se de algo e pensar claramente; (xi) comportamentos ofensivos: diz respeito ao envolvimento em conflitos ou discussões, ter sido alvo de rumores ou calúnias, ter sido alvo de insultos ou provocações verbais, ter sido exposto a assédio sexual indesejado, ter sido exposto a ameaças de violência e ter sido exposto à violência física (Silva, 2006).

## 5. Conclusões

Diante dos resultados apresentados pelos professores pantaneiros, é possível fazer um paralelo entre a depressão e a Síndrome de *Burnout* (SB). A SB, segundo Jackson e Maslach (1981), é considerada uma síndrome psicológica, em resposta aos estressores crônicos presentes no ambiente de trabalho, caracterizada por sintomas de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da satisfação pessoal com o

trabalho, estando associada também aos sentimentos de incompetência e ineficácia. Para Glass e McKnight (1996), Lautert (1997) e o Manual Diagnóstico e Estatístico dos Transtornos Psiquiátricos (DSM-IV-TR, 2002), existem fortes evidências da relação entre a ocorrência de eventos estressantes e o desencadeamento de sintomas depressivos, sendo possível avaliar simultaneamente a sintomatologia depressiva e a SB.

### **5.1. Relevância**

Além de novas investigações relacionadas à saúde mental de professores que atuam na região pantaneira, faz-se necessário e urgente que autoridades da educação, gestores públicos do município de Aquidauana/MS, Brasil, e representantes sindicais tenham acesso aos resultados obtidos por esta pesquisa e analisem a situação, procurando enfrentá-la.

Relatórios serão gerados e entregues aos órgãos supracitados, com base nos dados da presente pesquisa. É recomendável que professores possam realizar exames de saúde periódicos disponibilizados pela secretaria de saúde do município e suporte médico-psicológico para aqueles que buscarem auxílio, visto que esta pesquisa e outras apresentadas neste estudo demonstraram que a profissão docente é uma profissão de alto risco à saúde.

Cabe lembrar que o professor pantaneiro precisa de insumos, não somente na área da saúde física e psicológica, mas também, deve-se atentar para os fatores ocupacionais, ambientais e organizacionais que também interferem na qualidade de vida deste profissional. Esses fatores precisam estar em harmonia para que haja qualidade de vida no trabalho dos professores e conseqüentemente, qualidade no ensino que proporcionam.

As limitações do estudo se referem ao locus de pesquisa, que é de difícil acesso, devido as condições climáticas da região.

## **6. Referências**

- American Psychiatric Association. (2002). Manual Diagnóstico e Estatístico dos Transtornos Psiquiátricos (Cláudia Dornelles, Trans. 4ª rev. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Carlotto, M. S. (2011). Síndrome de Burnout em professores: prevalência e fatores associados. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27(4), 403-410. doi: 10.1590/S0102-37722011000400003

- Cox, T. & Griffiths, A. (1995). The nature and measurement of work stress: theory and practice. In J. R. Wilson & E. N. Corlett (Eds.), *Evaluation of human work: a practical ergonomics methodology*, London, England: Taylor & Francis.
- Glass, D. C., & Mcknight, J. D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and Health*, 11, 23-48. doi: 10.1080/08870449608401975
- International Labour Organization, Committee on Occupational Health. (1986). *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Report of the Joint ILO/WHO (Occupational Safety and Health Series, 56). Geneva, CH. Recuperado em 07 de out. de 2016, de [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_301\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf)
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205
- Kalimo, R., El-Batawi, M. A., & Cooper, C. L. (1987). *Psychosocial factors at work and their relation to health*. Geneva: World Health Organization. Recuperado em 07 de out. de 2016, de <http://www.who.int/iris/handle/10665/40996>
- Koga, G. K. C., Melanda, F. N., Santos, H. G. dos, Sant'Anna, F. L., González, A. D., Mesas, A. E., & Andrade, S. M. de. (2015). Fatores associados a piores níveis na escala de Burnout em professores da educação básica. *Cadernos Saúde Coletiva*, 23(3), 268-275. doi: 10.1590/1414-462X201500030121
- Kristensen, T.S. (2002). A new tool for assessing psychosocial factors at work: The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *TUTB Newsletter*.
- Lautert, L. (1997). Desgaste profissional: uma revisão da literatura e implicações para a enfermagem. *Revista Gaúcha Enfermagem*, 18(2), 83-93. [DOI INEXISTENTE]. Recuperado em 07 de out. de 2016, de <http://seer.ufrgs.br/RevistaGau-chadeEnfermagem/article/view/4135>.
- Leite, F. C. T. (2014). Escola pantaneira: um relato de experiência. In F. M. N. S. Ferreira, H. P. V. Bueno & M. C. Beck. *Pantanal: pesquisas educacionais em destaque*. Campo Grande, MS: Editora UFMS.
- Organização Internacional do Trabalho. (1984). *A condição dos professores: recomendação internacional de 1966, um instrumento para a melhoria da condição dos professores*. Genebra: OIT/Unesco. Recuperado em 07 de out. De 2016, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001604/160495por.pdf>

- Palazzo, L. S., Carlotto, M. S. & Aerts, D.R.G.C. (2013). Burnout syndrome: population based study on public servants. *Ver Saude Publica*. 46(6), 1066-73. Recuperado em 07 de out. de 2016, de from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102012000600017&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102012000600017&lng=en&tlng=pt).
- Resolução CFP n. 016 de 20 de dez. de 2000. Conselho Federal de Psicologia. (2000).
- Resolução n. 466 de 12 de dez. de 2012, Conselho Nacional de Saúde. (2012).
- Silva, C. F. da (2006). Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSQ. Medição do índice de capacidade humana para o trabalho em trabalhadores portugueses. Portugal e Países africanos de língua portuguesa [Review and adaptation of the book Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSQ by Kristensen, T. et. al]. Aveiro, PT: Análise Exacta.
- Silveira, K. A., Enumo, S. R. F., Paula, K. M. P. de & Batista, E. P. (2014) Estresse e enfrentamento em professores: uma análise da literatura. *Educação em Revista*. 30(4), 15-36. doi: 10.1590/S0102-46982014000400002
- Souza, A. N. de & Leite, M. de P. (2011). Condições de trabalho e suas repercussões na saúde dos professores da educação básica no Brasil. *Educ. Soc., Campinas*, 32(117), 1105-1121. doi: 10.1590/S0101-73302011000400012
- Thimoteo, F.E. P. (2003). Programa escola pantaneira. In G. S. Lotta, H. B. Barboza, M. A, C. Teixeira & V. Pinto, (orgs.). 20 experiências de gestão pública e cidadania. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania.



## 8- Trabajo, subjetividades, y precarización en contextos neoliberales

El simposio se dirige a poner en debate las modalidades de instrumentación y las consecuencias de lo que hoy se revela como un eje crucial del neoliberalismo: la fabricación de trabajadorxs precarixs. En una primera acepción, precariedad laboral alude a quienes carecen de seguridad en el empleo, tienen contratos temporales e informales, y no disponen de los derechos que gozan quienes trabajan en la economía formal: cobertura sanitaria, licencias por enfermedad, indemnización por despido, vacaciones pagas, etc. Cobran salarios más bajos, tienen poca o ninguna opción respecto de sus horas de trabajo, trabajan en peores condiciones, y se accidentan, lesionan y enferman más. Asimismo tienen más dificultades para organizarse y negociar colectivamente salarios y CyMAT. Frecuentemente eufemizados como “prestadores de servicios” o “cuentapropistas” suelen estar despolitizados, despojados de representación y de colectivos de pertenencia. La precarización laboral constituye un fenómeno complejo y de múltiples aristas, que viene expandiéndose globalmente hace casi cuatro décadas, a partir de la implementación de las políticas neoliberales y la simultánea desregulación de legislaciones laborales. Un reciente informe de OIT reveló que más del 61% de la población empleada mundial es parte de la economía informal (2000 millones, mientras que en Latinoamérica al menos la mitad de los trabajadorxs realiza trabajos informales (130 millones). No obstante, los procesos de precarización no sólo constituyen fenómenos de índole económica: requieren de la imposición de un nuevo sentido común, de una batalla de ideas orientada a la

producción de subjetividades subalternas. El proceso de fabricación de precarix no solo implica cambios en estructura ocupacional o la regulación laboral sino también la instalación de nuevas modalidades de dominación en las relaciones sociales de trabajo, lo que requiere de la modulación subjetiva de individuos y colectivos. En base a lo anterior, el simposio propone debatir acerca de los modos que asume la fabricación de precarix desde el punto de vista de las modulaciones subjetivas. ¿De qué modos se lleva a cabo esta refundación subjetiva? ¿Cómo se instrumentan los procesos de consentimiento, aceptación y/o naturalización de las nuevas reglas del juego? ¿De qué maneras se lleva a cabo la imposición, asimilación o asunción de los nuevos valores propuestos? O a la inversa, ¿de qué modos se resiste a dichas imposiciones? ¿Cómo pensar las dinámicas de pasivización/subalternización y los procesos de resistencia sin apelar a dualismos que escinden a los sujetos entre rebeldía y sumisión o entre autonomía/ subordinación? Y además, ¿cómo impacta la “fabricación de precarix” en la vida democrática? ¿Los precarix son ciudadanos con derechos, o seres sin derechos efectivos, cuasi desechables? Y además, ¿cómo impactan dichas modulaciones en las relaciones sociales de sexo/género? En el simposio se debatirá en base a casos de distintos lugares y momentos históricos, poniendo el eje en la modulación de la subjetividad de los y las trabajadorxs como elemento crucial del campo de batalla en disputa.

Miriam Wlosko



## **Subjetividades contrastantes entre nuevos/as y viejos/as trabajadores/as de la gastronomía en Argentina**

Oswaldo Battistini<sup>1</sup>

Con posterioridad a la crisis del Estado de Bienestar y a la organización fordista de la producción no sólo se produjeron cambios al interior de los procesos productivos y de los modos de consumo sino también muchos oficios fueron fuertemente modificados, tanto en lo que refiere a su práctica específica como a las características de los trabajadores y trabajadoras que se desempeñan en ellos. Algunos de dichos oficios corresponden al trabajo gastronómico, uno de los subsectores de mayor peso dentro del sector servicios, en términos del número de trabajadores. Asimismo, la relevancia de esta actividad no está únicamente dada por este último factor sino también por su rol particular en términos de las representaciones sociales y las interacciones que se producen y reproducen entre estos trabajadores y los clientes.

Específicamente, en Argentina, desde mediados de los años noventa, en dicha actividad comenzaron a generarse una serie de cambios sustanciales, constituyéndose, en algunos casos, una profesión de un valor y jerarquía muy distinta a la existente hasta ese momento. La profusión de bares y restaurantes de nuevo tipo, localizados en barrios que adquirieron una dinámica social propia y que, por el mismo sentido otorgado a estos negocios, atrajeron un público de características diferentes al que circula corrientemente por los locales más tradicionales de la ciudad, lo cual se articuló con el desarrollo de nuevos estilos de alimentación (comidas “gourmet”, comida étnica, etc.). De esta forma, se tendió al desarrollo de cierta especialización y sofisticación tanto del lado de la producción como del consumo, que implicaron la atención de un nuevo consumidor, más joven, más relacionado con prácticas sociales y culturales modernas, más exigente en sus demandas, etc.

---

1- Investigador CONICET e Investigador Docente Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina).

Al mismo tiempo, este conjunto de factores tuvo efectos sobre el tipo de trabajador/a que estos nuevos negocios requirieron. Tanto en lo que respecta a la atención en el salón, por parte de los mozos y mozas, como en la cocina, los trabajadores pasaron a ser más jóvenes, con la incorporación de muchas mujeres, mientras tradicionalmente era una actividad mayormente femenina, sin referencias anteriores con el trabajo en restaurantes y bares, varios/as de los cuales provenían de carreras especializadas (de cocina u hotelería) y con planteles mucho más reducidos que en los locales tradicionales. Con el tiempo, la búsqueda de introducir mayores flexibilidades en el trabajo hizo que muchos de estos negocios contrataran trabajadores/as con bajo compromiso con la profesión, que realizaban esta tarea para sostener sus estudios o esperando encontrar mejores trabajos, al mismo tiempo que crecía la informalidad en la contratación (la gastronomía tiene uno de los índices más altos de empleo no registrado de Argentina). En este mismo sentido, el arribo de una gran cantidad de inmigrantes jóvenes de países latinoamericanos, como Colombia y, actualmente, Venezuela, contribuyó a la renovación de los planteles mediante la contratación detrabajadores/as con relaciones laborales cada vez más precarias.

En esta ponencia, concentramos nuestra mirada sobre los mozos y mozas de salón de bares y restaurantes (tradicionales y modernos) de la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de indagar acerca de la construcción de subjetividades en ambos espectros del trabajo, los mozos tradicionales y los nuevos mozos y mozas. Desde allí observamos cómo, cada uno/a de ellos, se relaciona con la profesión o el oficio, cuáles son sus representaciones sobre el trabajo y las relaciones que se establecen en sus respectivos espacios de trabajo (respecto de los clientes, de sus compañeros/as de trabajo y de sus superiores o patrones), sus perspectivas futuras y sus referencias respecto a su propio pasado. En definitiva, nuestra intención es analizar bajo qué mecanismos o dispositivos laborales y culturales se logra la naturalización de nuevas reglas en el trabajo, mediante las cuales se impone la precarización, también como un régimen natural de trabajo. Tratando de observar, asimismo, como la precarización impuesta sobre los/las trabajadores/as más jóvenes también termina imponiéndose sobre los más viejos o los que realizaban el trabajo gastronómico de manera más tradicional. Al mismo tiempo, buscamos identificar si se desarrollan procesos de resistencia a estas nuevas condiciones y, en caso de que ocurra, bajo qué forma lo hacen y quienes los protagonizan.

Para realizar esta ponencia se desarrolló un trabajo de campo asentado en observaciones en los lugares de trabajo, entrevistas en profundidad y relatos de vida de trabajadores y trabajadoras.

## **Psicología, subjetivación y condiciones de trabajo en el sector del calzado en Bogotá, Colombia**

Alba Luz Giraldo Tamayo<sup>1</sup>, Hernán Camilo Pulido Martínez<sup>2</sup>

---

En las últimas décadas se ha presentado en la literatura una discusión acerca del papel central que tienen las ciencias psi en la producción de la subjetividad en relación con ámbitos como el del trabajo. Se asume en estos estudios que la psicología de por sí es el vehículo privilegiado para el ejercicio de gobierno acorde con la racionalidad neoliberal. Un supuesto que señalamos como la subjetividad se constituye con base en la aplicación de la psicología, por ejemplo a través de la promoción de las formas “auto”: auto-regulación, auto-reflexión, auto-realización, auto-concepto y auto-estima, subyacen a estas investigaciones. La psicología como tecnología central del capitalismo permite hacer una serie de operaciones que, por una parte, individualizan y homogenizan a los trabajadores, y a la vez, con base en estrategias psicológicas se promueve el estado de permanente activación que invita constantemente a los trabajadores a salir de zonas de confort, mostrar proactividad, convertirse en empleable y mostrarse siempre competente.

Ahora bien, es posible sostener que la aplicación de los discursos y prácticas psicológicas, si bien importantes en la promoción de las formas particulares que asume la subjetividad autónoma, no son necesariamente indispensables para que emerja el sujeto psicologizado que la producción contemporánea requiere, sino que son las condiciones laborales particulares las que median la aparición y aplicación de los discursos y prácticas psicológicas.

---

1- Doctora en Psicología. Pontificia Universidad Javeriana. [alba\\_giraldo@javeriana.edu.co](mailto:alba_giraldo@javeriana.edu.co)

2- Ph. D. Pontificia Universidad Javeriana. [cpulido@javeriana.edu.co](mailto:cpulido@javeriana.edu.co)

Al respecto, los investigadores han señalado que para la organización fordista del trabajo, con su típica forma empleo, las perspectivas humanistas de la disciplina son muy pertinentes; así como para la organización postfordista del trabajo, caracterizada por la flexibilización y la precarización, resultan muy adecuadas las producciones socio-construccionistas de la psicología.

Pero, ¿qué ocurre en ámbitos laborales informales en donde las prácticas provenientes de las ciencias psi no son predominantes? En estos lugares la psicología en sus versiones humanista o construccionista no parece tener resonancia ni lugar. Otras formas de psicología, denominadas a veces “psicología social del trabajo” parecen ser más adecuadas para entender e intervenir los problemas de la informalidad y la precarización. Estas formas alternativas, no obstante, cumplen un papel similar a la psicología convencional al prescribir fórmulas para reorganizar el trabajo que, aun cuando se presentan como formas de ejercicio de la psicología, politizadas, más teóricas y participativas o más simétricas; tampoco dan respuesta a las problemáticas que surgen de la organización misma del trabajo.

En relación con el trabajo informal, así como con las otras formas de organización del trabajo, pareciera que las ciencias psi están condenadas al fracaso: un fracaso que redundaría en una especie de éxito que permite que las prácticas y discursos psicológicos se reinventen cada cierto tiempo para volver a presentarse como aproximaciones novedosas y efectivas para entender y solventar los problemas del trabajo. En estas condiciones, en esta ponencia se argumenta, en primer lugar, que la psicología como forma cultural está presente sin que haya necesariamente agentes psicológicos, o psicólogos profesionales que hagan aplicación de los objetos psicológicos en los lugares en los que se trabaja. En segundo lugar, se propone que es preciso reexaminar si los problemas del trabajo pasan por la construcción de una subjetividad psicologizada, o si por el contrario estas aproximaciones a la subjetividad sirven para reafirmar una posición crítica que tiene trascendencia en los ámbitos académicos universitarios, pero no tiene mucho eco en lo relativo a las transformaciones de las condiciones de trabajo. Fragmentos de un estudio etnográfico multi-local, que lleva ya varios años en curso en el sector de calzado en Bogotá, se utilizan para explorar posibles respuestas a los interrogantes por el lugar y las operaciones del trabajo psicológico en los ámbitos laborales informales.

## **La erosión de las identidades ocupacionales en contextos de flexibilización neomanagerial. Implicancias para las subjetividades laborales y las experiencias de precarización**

Antonio Stecher<sup>1</sup>

---

El sociólogo francés Jean Pierre Durand (2019) discute en su libro “*Creating the New Worker*” el análisis hecho por Gramsci en su texto “*Americanismo y Fordismo*” de 1934 sobre el modo en que la producción industrial fordista de masas requirió históricamente la producción de un nuevo tipo de trabajador o sujeto laboral: disciplinado, apegado a las normas y horarios, saludable y con fortaleza física, estable y predecible, inscrito en formas colectivas de identificación y regulación laboral (Stecher & Soto, 2019). Tomando como referencia y contrapunto la reflexión de Gramsci a inicios del siglo XX, Durand (2019) se pregunta por el modo en que la progresiva consolidación en las últimas décadas de un nuevo modelo de desarrollo capitalista flexible-neoliberal y un nuevo paradigma tecno-socio-productivo posfordista o toyotista, habría implicado la creación de un nuevo tipo de sujeto laboral distinto a aquel discutido por Gramsci. Este nuevo sujeto laboral sería el resultado de las nuevas exigencias que los modelos de gestión y producción flexible plantean a la fuerza de trabajo. La internalización por parte de los individuos de estas nuevas exigencias organizacionales, junto a cambios en las prácticas y representaciones de otras esferas de la vida social orientados por lógicas neoliberales de individualización y empresarización de las instituciones

---

1- Doctor en Psicología Social, Profesor Facultad de Psicología Universidad Diego Portales.

y la vida cotidiana, configurarían las condiciones de emergencia de un nuevo sujeto laboral consistente con el actual régimen de acumulación flexible.

En este campo de debates, la presente ponencia desarrolla la tesis específica –siguiendo los argumentos desarrollados en Stecher& Soto, 2019- de que un elemento clave para comprender los nuevos sujetos laborales es atender a los procesos de desarticulación de un conjunto de identidades ocupacionales que cumplieron un rol clave en la configuración de las subjetividades laborales a lo largo del siglo XX. Entendiendo a las identidades ocupacionales como una articulación de formas de (i) “saber hacer”, (ii) “deber ser” y (iii) “pertenecer”, la ponencia discute el modo específico en que la reorganización managerial y los nuevos modelos de gestión flexible tensionan las lógicas tradicionales de *los conocimientos, la ética y el sentido de pertenencia colectivo* que caracterizó a muchas ocupaciones en el sector público y privado a lo largo de la segunda mitad del siglo XX en América Latina. Se discute cómo (i) el paso del sistema de calificaciones al modelo de competencia, el (ii) tránsito desde la primacía de una deontología de la ocupación a una primacía de valores neomanageriales, y (iii) los procesos de individualización y des-colectivización de las relaciones y representaciones laborales, socavan los anclajes tradicionales del (i) saber hacer, (ii) deber ser y (iii) pertenecer en torno a los que se estructuraban las identidades ocupacionales.

La ponencia ilustra dicha discusión con hallazgos empíricos referidos al proceso de modernización neo-managerial de la industria del retail en Chile, el cual implicó desde fines de los años 90 un socavamiento de fuertes identidades ocupacionales –operarias y comerciales- de dicho sector económico.

Finalmente, se discute las implicancias que en términos de experiencias sociales de mayor precariedad laboral (intensificación, individualización, pérdida de sentido, sufrimiento ético, fragilidad del lazo social) tiene dicho proceso de crisis de las identidades ocupacionales, el cual ha ido acompañado de la expansión de nuevas formas de subjetividad laboral –crecientemente individualizadas, empresarizadas y con menor capacidad de acción política en el trabajo.

## Precarios sin y con empleo: prácticas de gestión para la implicación subjetiva

Marcela Zangaro (UNGS)

La precariedad laboral se circunscribe como un fenómeno relacionado con la falta de seguridad en el trabajo y con el recorte o incumplimiento de derechos laborales vinculados con la situación de empleo en la economía formal. La precariedad constituye así una situación que por definición se considera inestable, y que posiciona a los sujetos que la padecen en un terreno incierto y desventajoso a la hora de asegurar no solo su supervivencia sino también su inscripción en el conjunto de una sociedad que, aún hoy, sigue sosteniendo al trabajo asalariado como un eje central en la articulación de la subjetividad individual y colectiva.

Las y los trabajadores precarios se ubicarían entonces en una posición de desventaja con respecto a aquellas y aquellos no precarizados, cuya situación de trabajo cuenta, por lo menos estructuralmente, con mayor protección. Sin embargo, podría considerarse que en el contexto de las relaciones neoliberales, el vínculo laboral en general deviene precario aún para el caso de aquellas y aquellos trabajadores que se ubican en una situación laboral de estabilidad contractual o legal. La flexibilización funcional y numérica, la ruptura del tradicional contrato psicológico del trabajo, el quiebre y la desarticulación de las trayectorias laborales; las reconfiguraciones constantes de las biografías laborales y la necesidad continua de probar la propia valía como fuerza de trabajo son algunas de las líneas del mapa del trabajo en la actualidad. Este mapa hace que la posición de cualquier sujeto en el mercado de trabajo, aún contando con empleo, se convierta en una experiencia subjetiva de precariedad constante. Y esta suerte de precariedad se asienta en el establecimiento y la difusión de un sentido común que afirma la unilateralidad de la responsabilidad del mantenimiento de la

condición de empleabilidad: son los y las trabajadoras quienes, en un contexto de inestabilidad e imprevisibilidad, deben asumir militantemente y sin garantías la tarea de ser y mantenerse empleables.

La difusión y el establecimiento de este sentido común tienen como uno de sus ejes prácticas de gestión concretas al interior de los espacios de trabajo. Los sistemas de evaluación difundidos dan cuenta, por ejemplo, de las variables que deben gestionar los individuos a la hora de probar y mantener su propia valía como fuerza de trabajo. Estas variables muestran la necesidad de generar una implicación subjetiva que tienda a diluir el carácter precario general de las situaciones de trabajo. Esta exposición presentará los avances de una investigación de campo tendiente a identificar prácticas manageriales actuales que buscan inculcar en sujetos empleados prácticas de construcción de subjetividades empleables y productivas.



## 9– El diseño de políticas públicas y las POT

El presente Simposio intenta reflexionar sobre la temática del diseño de Políticas Públicas (PP) y el aporte que las POT, en tanto uno de los campos disciplinares vinculados a la Salud Mental de la Población, debe brindar. Se presentan tres trabajos originarios de Argentina, Chile y Paraguay, incluyéndose en los aportes teóricos, autores de otros países de Latinoamérica. La Dra. María Elisa Ansoleaga atiende la relación entre psicología y PP asumiendo que la formación e investigación en las POT abarque tanto su rol público como su responsabilidad ética. Asimismo, esta pregunta de la relación entre Psicología y PP, obliga a atender el contexto de cambios en las últimas tres décadas de las PP en Latinoamérica en materia de reforma y modernización de los Estados, las que permitieron mejorar la inserción profesional de psicólogos/os y la participación de la psicología en diversos campos mediante la producción de bienes y servicios públicos. Sin embargo, la formación en las POT requiere atender de qué manera se insertan nuestros profesionales a los diversos programas y servicios públicos en los que son requeridos. El Dr. Rodolfo Escalada, reflexiona sobre el diseño de PP y el lugar de las POT en la producción de las mismas. Sin pretender exclusividad, plantea la existencia de seis ejes vinculados al diseño, planteándolos como líneas que se entrecruzan, generando marcos de posibilidad e imposibilidad en los aportes de las POT. Dichos ejes son: el concepto de PP; la complejidad del territorio; la fragilidad institucional de los Estados latinoamericanos; la posición de los Psicólogos; la necesidad de una repolitización de la práctica psicológica, y finalmente, el posicionamiento de la Academia. La Master Mercedes Argaña focaliza, como ámbito de incumbencia de la psicología en sus aportes para el diseño de PP, los estudios sobre el trabajo reproductivo. En su ponencia reflexiona sobre la necesidad de que la Psicología del Trabajo,

por un lado, produzca estudios con enfoque de género capaces de poner en evidencia que el trabajo reproductivo es un factor esencial para el bienestar en la vida cotidiana de las personas y la viabilidad del trabajo remunerado; y por otro, que lo tome como objeto de intervención en contextos sociales y organizacionales para favorecer la construcción de maneras más igualitarias de convivir, amar y trabajar. Contar con políticas de conciliación de la vida laboral y personal/familiar a nivel organizativo y gubernamental, son avances importantes, pero insuficientes si no se problematiza la distribución desigual que se produce entre hombres y mujeres a la hora de asumir las tareas domésticas y de cuidado. Los trabajos presentados permiten concluir en la necesidad de profundizar las investigaciones, producción de conocimiento y herramientas que contribuyan al diseño de PP en los Estados latinoamericanos.

Rodolfo Escalada

# La relación entre psicología y políticas públicas: rol público y responsabilidad ética

Dra. María Elisa Anzoleaga<sup>1</sup>

---

## Resumen extendido

El objetivo de este trabajo es interrogarse por la relación entre la psicología en general y la POT en particular con las políticas públicas asumiendo que la formación e investigación en psicología/POT atiende tanto su rol público como su responsabilidad ética. Asimismo, esta pregunta de la relación entre Psicología y Políticas Públicas nos obliga a atender el lugar que históricamente ha jugado el trabajo en la construcción de las sociedades modernas y de las identidades personales y colectivas, así como también, el contexto de cambios sustantivos en las últimas tres décadas de las políticas públicas en Chile y en América Latina, en materia de reforma y modernización del Estado, las que permitieron mejorar la inserción profesional de psicólogos/os y la participación de la psicología en diversos campos de actuación mediante la producción de bienes y servicios públicos. Sin embargo, la formación en psicología/POT requiere atender de qué manera se están insertando nuestros profesionales a los diversos programas y servicios públicos en los que son requeridos.

Para comenzar es necesario precisar desde qué lugar abordaré cada uno de los términos sobre los que voy a reflexionar, es decir, el concepto de rol público, la responsabilidad ética y las políticas públicas puesto que todos ellos son conceptos tensionados y controversiales. Asimismo, cada uno de estos conceptos merecería ser tratado de manera individual en un seminario propio, digo esto, porque lo que inten-

---

1- Psicóloga, Magíster en Gestión y Políticas Públicas; Doctora en Salud Pública. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.

Pertenencia Institucional. Facultad de Psicología - Universidad Diego Portales - Chile. Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (RIPOT). maria.ansoleaga@udp.cl

taré hacer es sin duda un recorte, y como tal, incompleto y selectivo, sobre algunos aspectos que me parecen relevantes de atender.

Respecto del rol público resulta ineludible plantear la necesaria distinción entre la concepción de lo público y lo privado y lo público que no se agota en lo estatal. Haciendo una revisión me encontré con un prólogo en la revista Polis realizado por los profesores Paredes, Thayer y Elizalde (1), en él describen nítidamente esta distinción.

Como señalan los autores “Rastrear los diferentes sentidos de lo público en la historia de la humanidad, es entrar en un terreno marcado por la polémica. Sus raíces y huellas son posibles de encontrar en la polis griega como en la res publica romana. Su fisonomía moderna está marcada, sin duda, por el pensamiento de Kant, Habermas, Arendt... el debate (sobre lo público) desborda los márgenes de la teoría política para desplegarse en variadas disciplinas, desde la sociología, el urbanismo, la geografía, la antropología, los estudios culturales y comunicacionales (1). A lo que yo agregaría por qué no en la psicología.

“Lo público continúan -citando a Robotnikof-, en tanto zona de conflicto sobre los sentidos y las formas de vivir en sociedad, alcanzaría así tres aspectos relevantes para su discusión: a) lo público como aquello que es común a todos; b) lo público como aquello que es visible para todos y; c) lo público como aquello que está disponible para todos. Estos tres aspectos llevan consigo la marca de su doble: cómo entender lo privado, lo oculto y lo reservado. Lo público y sus sentidos disputan, a la vez, los sentidos de sus otros.

Entenderemos a lo público entonces como un espacio abierto y en disputa, no clausurado a la acción estatal y por ello no un reservorio intocable del Estado ni de las universidades. Lo público “lo público deviene en sí mismo un espacio de luchas sociales y políticas, que implica otras luchas muy significativas en la actualidad, como son las luchas frente a la desigualdad y la justicia social, por el reconocimiento de la diferencia, por la ciudadanía y la democracia”<sup>2</sup>.

Es en esta concepción de lo público que quiero situar las posibilidades de accionar de la psicología de las organizaciones y el trabajo considerando una mirada histórica. El trabajo y el empleo han ocupado un rol importante en la construcción de las sociedades modernas.

---

2- Polis Paredes, Thayer y Elizalde.

Varios teóricos de las ciencias sociales posicionaron al trabajo como uno de los ejes principales en la construcción y devenir de las sociedades modernas(2-5). Hasta los años 80 existía bastante consenso en señalar que el trabajo constituía un bien social universalmente valorado, porque era el motor del desarrollo personal, familiar e incluso político-social, y es que en torno al trabajo se produjeron importantes movimientos sociales que permitieron la emancipación de significativos sectores de la población que habían vivido constreñidos. El trabajo asalariado permitió la inserción y movilidad de grupos sociales excluidos, entre otros, marcó el inicio de la participación femenina en la esfera de lo público.

Las tensiones que emergieron en torno a las condiciones de trabajo a comienzos de Siglo XX fueron el eje articulador de un conjunto de acciones de participación social, política y ciudadana lo que dio pie al surgimiento de importantes movimientos sociales que se extendieron a otras esferas de la vida política y social (5). Lo laboral, es decir, las temáticas en torno al trabajo fueron críticas en la construcción del Estado moderno, siendo el trabajo uno de los pilares importantes en la construcción del concepto de protección social en las sociedades desarrolladas.

La emergencia de la economía global y los fuertes cambios sociales, tecnológicos y en los modelos de gestión, del último tercio del Siglo XX, pusieron en tela de juicio el rol central del trabajo como articulador de la vida política y social. A comienzos de los 80 se instaló con fuerza la premisa de que el orden económico era un elemento central de estabilidad, y que a partir de esta condición, se conseguiría el anhelado desarrollo, progreso social y democrático de las naciones. Tres fundamentales medidas que acompañaron dicha premisa fueron: el Estado debía transferir al mercado un conjunto de regulaciones; se debían generar condiciones para la apertura de los mercados, liberalizar el comercio a través tratados internacionales y, dotar de flexibilidad a las empresas para que pudieran adecuarse a los cambios en la demanda.

La hipervaloración del mercado como mecanismo regulador de la economía (y del conjunto de la sociedad) llevó a una destrucción masiva del empleo, tal y como se había posicionado en las sociedades desarrolladas, es decir, el empleo con estabilidad, seguridad y protección social. Asimismo, las empresas se vieron enfrentadas a nuevas reglas del juego que se extendían más allá de las fronteras nacionales, y que las conminaban a su transformación. Las organizaciones requerían una mayor capacidad de adaptación. La supervivencia y sustentabilidad de las empresas estaba marcada

por su capacidad de leer e interpretar el entorno, la competencia y los cambios en la demanda, de modo de generar los ajustes necesarios oportunamente.

Esto tuvo un fuerte impacto en los modelos de administración de las empresas y en la organización del trabajo. Así como el modelo de administración Taylorista fue superado por uno Fordista, el nuevo escenario demandaba transformaciones, pues no era sostenible un modelo de relaciones laborales con alta estabilidad, de por vida y con protección social. El establecimiento del modelo de administración postfordista, se caracterizó por la implantación de nuevos modelos de gestión, lo que significó entre otras: la adecuación del volumen de las empresas, la reorganización en la administración, estructuras organizacionales más horizontales y flexibles, todo ello, con un fuerte énfasis en la calidad y especial atención en maximizar la eficiencia de las organizaciones. Esto último, se conseguiría mediante la incorporación masiva de tecnología pero también por la disminución de los costos fijos de las empresas, principalmente la reducción de plantillas, lo que tuvo un importante efecto en la intensificación del trabajo: menos trabajadores para cumplir una misma tarea o función y en un menor tiempo. Como se puede apreciar, en la fórmula del éxito para la adecuación empresarial a los cambios, se incluía como condición necesaria poder generar ajustes en el factor trabajo y demandar al trabajador nuevas responsabilidades. Las empresas requerían de una desregulación de las relaciones laborales para poder tener la suficiente autonomía y flexibilidad de despedir y contratar personas, así como para transferirlas al interior de las empresas o entre filiales a nivel mundial. Este nuevo modelo de gestión de las organizaciones se extendió durante los años 70 y 80 en Europa, EE.UU. y Japón, generando una gran incertidumbre en la población. La destrucción del empleo, empujada principalmente por la sustitución de trabajo por tecnologías y por la idea de maximizar la relación trabajo-producción, se acompañó de la creación de nuevos empleos de peor calidad, con contratos temporales y sin seguridad social(6). La promesa del Estado de Bienestar consignada en la segunda postguerra Europea comenzaba a difuminarse en los países desarrollados sin que los países en vías de desarrollo hubiesen alcanzado estándares mínimos de protección social. El rol de Estado en la regulación del mercado de trabajo comenzó a hacerse cada vez más difuso ante la necesidad de generar condiciones favorables a las empresas.

Así, el concepto de calidad del empleo, se convierte en categoría central para el análisis del contexto de inestabilidad y precarización de las condiciones de trabajo

y empleo, y –ha ido ganando una importancia significativa en el discurso político europeo, en particular desde que el Consejo Europeo acordó la Estrategia de Lisboa en el año 2000, donde el tema de la calidad fue considerado como el corazón del modelo social europeo. De allí que varios estudios recientes de la Unión Europea aborden el tema de la relación entre calidad del trabajo y calidad de vida(7).

Asimismo la OIT estableció su agenda estratégica en el año 2000 basada en el concepto de Trabajo decente(8) la que releva siete criterios esenciales que permiten diferenciar la calidad del trabajo. Pocos años después al alero de la Comisión de Determinantes Sociales de la Salud de la OMS la red de conocimiento sobre condiciones de empleo (EMCONET 2007) propuso el concepto de –Trabajo Justo(9) aludiendo a la calidad del empleo y en oposición a otras cinco categorías: desempleo, trabajo precario, empleo informal (sin protección) empleo infantil y esclavitud.

La actual preocupación de los organismos multilaterales por la calidad del trabajo da cuenta de la magnitud y mundialización del impacto que la globalización, la transformación del sistema productivo y la precarización de las condiciones de trabajo han tenido en las condiciones de empleo generando un escenario de grandes desigualdades sociales y de género.

Así, el trabajo ha sido parte relevante de la escena pública pero también ha sido un importante factor en la construcción de la identidad de personas y colectivos, cuestión que ha sido abordada en las últimas décadas por una creciente producción desde la psicología social del trabajo en América latina.

Los actuales modos de producción y de organización del trabajo enfrentan al ejercicio profesional de la psicología a un conjunto de dilemas que ponen en juego la responsabilidad ética. La responsabilidad ética en las psicologías excede a lo prescrito para los espacios de atención clínica. La responsabilidad ética está y debe estar presente en los diversos campos de actuación profesional, la responsabilidad ética debe estar en los procesos de selección de personal, en los peritajes psicojurídicos, en el trabajo en una escuela, y por cierto, en la reflexión permanente sobre cómo aumentamos las oportunidades de agenciar proyectos de vida propio en las personas y comunidades. Esto se vincula estrechamente con la incorporación de la perspectiva de derecho y el paradigma de derechos humanos en el ejercicio de nuestra profesión donde sea que esta tenga lugar. Siendo clara la relación del trabajo con la construcción de modelos

de sociedad y de construcción de identidades personales y grupales, resulta importante interrogar el lugar y la relación que la psicología tiene con las políticas públicas.

El profesor Peter Spink tiene un interesante texto en sobre la relación entre psicología y políticas públicas en América Latina:

“La Política Pública, dice Spink, no es un hecho, algo inevitable, independiente y pre existente. Hablar sobre políticas públicas es estar posicionado y desempeñándose dentro de una convención social y lingüística que se ha vuelto cada vez más utilizada en el ámbito democrático como forma de expresar acción e intenciones y como una forma de buscar respuestas a preguntas de tipo: “¿qué va a hacer con respecto a esto y a aquello?” En la “ejecución de políticas públicas” los especialistas, políticos y observadores externos, tales como los medios de comunicación y los académicos, buscan dar sentido a la vida pública y al hacerlo, participar en ella. “Ejecutar políticas públicas” no sólo transmite la sensación de que la actividad es deliberada e intencionada, sino también que los participantes la están tomando con seriedad y para el interés público...” SPINK (10).

La política pública surge del interjuego de fuerzas entre diversos actores y procesos políticos, sociales y económicos. A las políticas públicas entonces les anteceden los problemas públicos y estos pueden ser predefinidos en un programa de gobierno o bien pueden emerger de movimientos sociales. Para el caso de Chile, un claro ejemplo de ello se ve reflejado en el movimiento estudiantil de 2011 y las consiguientes reformas a la educación en nuestro país. Bien sabemos que sin “pingüinos”<sup>3</sup> en la calle, hoy no tendríamos la política educacional que tenemos, y aunque requiera ajustes, en lo sustantivo esta política fue capaz de movilizar y correr el cerco de posibilidades sobre lo que el Estado puede hacer.

Así como esta relación es tan nítida en el campo de la educación y con las posibilidades de la psicología en dicho campo, no ocurre lo mismo cuando pensamos en la psicología de las organizaciones y el trabajo.

La pregunta por la relación entre psicología/POT y políticas públicas debe considerar entonces que la formación en psicología atienda tanto su rol público como su responsabilidad ética en todos los campos de actuación.

---

3- Este es el nombre con el cual se nominaron los estudiantes secundarios que salieron a las calles en 2011 a exigir cambios en el sistema educacional en Chile.



Asimismo, esta pregunta de la relación entre Psicología y Políticas Públicas nos obliga a atender el contexto de cambios sustantivos en las últimas tres décadas de las políticas públicas en nuestro país.

De la mano del retorno a la democracia el Estado inicio procesos de modernización y reformas. En el campo del desarrollo social (primero las que persiguieron enfrentar la pobreza: Programa PUENTE, Chile Solidario, etc) y luego las con énfasis en el desarrollo de la infancia (Chile Crece Contigo). También en el campo de la administración de justicia con los cambios provenientes de la reforma procesal penal, la de tribunales de familia, entre otras relevantes. En el campo de la salud, la incorporación de garantías explícitas, entre las cuales la salud mental ingresó tímidamente; la autogestión de los hospitales, etc. También en el campo de la educación y no menos importante es que todo lo anterior se acompañó de procesos de “profesionalización” y modernización del Estado, donde resulta un hito relevante la creación del Servicio Civil y el tránsito desde oficinas pagadoras de sueldos al desarrollo de unidades de desarrollo de personas y/o de recursos humanos en casi la totalidad de servicios estatales. De este modo, en los últimos 25 años, en Chile, hemos asistido a importantes reformas que han impactado el quehacer en nuestra profesión.

Este proceso de reformas y modernización ha abierto una gran oportunidad para el ejercicio de la psicología en diversos campos de actuación al alero de estas reformas. Este es un proceso común en varios países de América Latina, tal como lo describe Spink en su texto sobre psicología y políticas públicas en América Latina.

Lo anterior ha permitido mejorar la inserción profesional y la participación de la psicología en estos campos de actuación mediante la producción de bienes y servicios públicos.

Sin embargo, la formación en psicología requiere atender de qué manera se están insertado nuestros profesionales a los diversos programas y servicios públicos en los que son requeridos. Más aún, sostenemos que la psicología debe proponerse participar en el levantamiento de problemas públicos así como también en el diseño de las públicas, no podemos contentarnos con la idea de formar meros operadores sino más bien, y recurriendo a esta idea identitaria de las/os psicólogas/os de los 60, esta idea del psicólogo/a como agente de cambio y transformación, debemos apostar por incidir en ese cambio social profundo que sigue pendiente en nuestra región.

Respecto del rol público la psicología por muchos años ha permanecido en un lugar más bien secundario más preocupada de mirarse al ombligo y desentrañar las disputas sub-disciplinarias que de estar atenta a contribuir con una reflexión crítica y, en ocasiones, con soluciones a los problemas públicos. En Chile, podemos decir que la psicología experimenta la paradoja de enunciar su fuerte compromiso con lo público al mismo tiempo que se escabulle en su mismidad.

Parte de la psicología en Chile, en su vertiente de ejercicio profesional, ha realizado un proceso que podríamos denominar introspectivo. Lo anterior considerando el importante rol que la psicología tuvo y jugó durante la dictadura chilena. En sus comienzos, el desarrollo del ejercicio profesional en Chile, tuvo una actuación pública importante, ejemplo de ello, son las intervenciones a nivel comunitario y en hospitales psiquiátricos cuyo horizonte fue mejorar las condiciones de vida de las personas. Notable es el caso del “Open Door” como experiencia ejemplar que cristaliza el tránsito de un modelo de salud mental hospitalario, hacia un modelo de salud mental comunitario. Un esquema que reconoció entonces que los pacientes psiquiátricos eran sujetos depositarios de derechos humanos.

Hoy enfrentamos problemas de complejidad creciente y pareciera que lo humano no tiene lugar allí. Quienes piensen aquello e insistan en intentar resolver estos problemas con más leyes o más números valdría la pena recordarles una antigua reflexión de Pierre Bourdieu<sup>4</sup> “la sociología me hizo una trampa y es que me alejó del sufrimiento humano”. Por eso, siguiendo a Bourdieu, digo que quienes alejen los actuales problemas del sufrimiento humano -que en mi opinión le son constitutivos-, se alejan al mismo tiempo de la posibilidad de encontrar un camino para su respuesta.

Hoy más que nunca la psicología POT como articulador de posibilidades en los diversos campos de actuación profesional tiene una tremenda oportunidad y el deber de salir a la esfera pública. Hoy más que nunca los problemas nos remiten al sufrimiento humano y aquello requiere disputar ese espacio de responsabilidad en la esfera pública.

La relación entre la academia y las políticas públicas no es muy estrecha, el mundo de la política pública y de las universidades se encuentran sólo ocasionalmente, olvidando las universidades su compromiso y rol público, y desatendiendo el Estado la contribución que pueden hacer las Universidades. Parte ineludible del rol público

---

4- Sobre decir que no era sociólogo de origen sino filósofo, y por lo mismo es probable que haya alcanzado el tremendo éxito en el oficio de sociólogo por su condición de extranjero.

de las universidades descansa en que las universidades proveen bienes públicos, siendo necesario establecer canales de comunicación y de reconocimiento mutuo.

Chile ha sufrido profundas transformaciones en las últimas décadas, y aun cuando pueda parecer controversial, Chile ha avanzado hacia el desarrollo y las condiciones objetivas de vida han mejorado sustancialmente. ¿Qué es entonces lo que explica el malestar que observamos en la sociedad, cómo interpretar los nefastos resultados de salud mental?

La pregunta entonces es por el modelo de sociedad que tenemos, si acaso este permite o no el desarrollo humano, si acaso ofrece posibilidades diversas para llevar adelante proyectos de vida propios y no estandarizados. Si acaso ofrece cobijo y soporte a las naturales derivas y problemas que se enfrentan en el ciclo de la vida.

Sin pecar de fatalista una sociedad en la que los jóvenes deciden quitarse la vida es una sociedad que ha fracasado y Chile exhibe nefastos indicadores de suicidio juvenil. Este hecho no sólo debe conmover a la sociedad sino que especialmente debe interpelarnos a quienes trabajamos en la formación de profesionales de la psicología.

Más allá del campo de acción profesional, la psicología persigue la transformación social, su lucha es por la dignidad, se mueve por los afectos, el sufrimiento y el dolor de personas, grupos y organizaciones no le son ajenos. Las psicologías en sus diversas derivas profesionales enfrentan hoy muchos desafíos vinculado a los asuntos públicos y porque no a la política pública.

Se sugiere que la POT se proponga participar en el levantamiento de problemas públicos así como también en el diseño de algunas políticas públicas. En el campo de la formación en psicología debemos apostar por formar agentes de cambio y transformación social y no meros operadores de políticas sociales y organizacionales.

### ***Entre los desafíos destacan***

- La capacidad de la POT de dialogar con otras disciplinas, de influir en el análisis de los problemas públicos, en el diseño de políticas y por cierto en su ejecución también;
- ¿Hemos realizado los ajustes necesarios en los programas de formación de psicología/POT de excelencia académica para responder oportuna y eficazmente a las necesidades actuales de la población?;
- ¿Estamos produciendo conocimiento en POT como fuente de levantamiento de problemas públicos?;

- Fortalecer el vínculo entre la producción de conocimiento, la formación profesional y la identificación de problemas públicos y de diseños para su intervención.
- Necesidad de incorporar en los diseños de la organización del trabajo y en los modelos de gestión el contexto de las inmensas desigualdades sociales, donde el miedo como herramienta de gestión y porque no decirlo con la presencia de la violencia en los más diversos contextos familiares, laborales, y sociales.

## Referencias

1. Juan Pablo Paredes, Luis Eduardo Thayer Correa y Antonio Elizalde, « Lo Público: Un espacio en disputa », Polis [En línea], 31 | 2012, Publicado el 21 enero 2013, consultado el 19 abril 2019. URL: <http://journals.openedition.org/polis/3586> .
2. Castel R. La metamorfosis de la cuestión social. Buenos Aires: Paidós; 2004.
3. De la Garza E. El papel del concepto de trabajo en la teoría social del Siglo XX. In: De la Garza E, editor. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Mexico: Fondo de Cultura Económica; 2000.
4. Antunes R. ¿Adiós al Trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo? Buenos Aires: Antídoto; 1999.
5. Touraine A. Actores sociales y sistemas políticos en América Latina. Santiago: PREALC1987.
6. Rifkin J. El Fin del Trabajo. Buenos Aires: Paidos; 1996.
7. Mauro A. Proyecto ¿Malos tiempos para el buen trabajo? Calidad del trabajo y género. Informe de Avance Encuesta sobre Calidad del trabajo. Santiago: Centro de Estudios de la Mujer2006.
8. OIT. Memoria del Director General: Trabajo decente. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.1999.
9. EMCONET. Employment Conditions and Health Inequalities. Final Report to the WHO: The Employment Conditions Network of the Commission on Social Determinants of Health2007.
10. Peter Spink, Los psicólogos y las políticas públicas en América Latina: El big mac y los caballos de Troia. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 8, No. 2 (2009). Doi: 10.5027/psicoperspectivas-Vol8-Issue2-fulltext-70.
11. AME D'Agostino - 2012 PSICOLOGÍA Y POLÍTICAS PÚBLICAS. UN ANÁLISIS DE LOS PLANES DE ESTUDIO DE LA CARRERA EN PSICOLOGÍA- UNLP. Extraído el 19 de abril de 2019 de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/51787/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/51787/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# De la conciliación a la corresponsabilidad. Contribuciones posibles de la pot para el diseño de políticas públicas de cuidado con enfoque de género

Master Mercedes Argaña<sup>1</sup>

---

## Resumen extendido

**Introducción.** La contribución de las distintas disciplinas científicas para la elaboración de buenas políticas públicas es un tema recientemente estudiado y comprende el análisis de las relaciones que se dan entre la ciencia y la política (Valenti & Flores, 2008). Cómo llega la producción investigativa a permear los espacios de decisión sobre los cursos de acción pública, podría ser una vertiente de análisis. Otra sería la calidad de esta producción investigativa, es decir, los aportes substanciales que puede ofrecer determinada disciplina para abordar los problemas sociales con la complejidad que se requiere; los límites, sesgos o recortes que presenta la propia producción científica, entre otros tantos tópicos posibles.

De toda esta variedad de líneas reflexivas posibles, es interés de este estudio focalizar el análisis de las posibilidades de contribución de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT) para un ámbito temático que ha ido cobrando visibilidad y relevancia social y económica, como es la “economía del cuidado”. Este concepto pone en valor lo que aporta el trabajo reproductivo para el bienestar social. Por lo tanto, reúne varios significantes de la economía -el espacio del mercado, de lo monetario y de la producción, allí donde se generan los ingresos y donde se dirimen

---

1- Master en Psicología de las Organizaciones, Trabajo y Gestión de Personas. Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, Paraguay. Pertenencia Institucional. Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, Paraguay. Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (RIPOT). mercecarpy@gmail.com

las condiciones de vida de la población –con el “cuidado”– lo íntimo, lo cruzado por los afectos, lo cotidiano (ver Esquivel, 2011 para obtener más detalles).

Al respecto, tal como señala Garazi (2016), en los estudios sobre el trabajo usualmente se ha aceptado la tradicional distinción realizada en los inicios del pensamiento económico entre trabajo productivo y trabajo reproductivo. Diferenciando sólo al primero como el productor de valor. Estableciéndose de esa manera que las tareas desarrolladas en el ámbito doméstico para la reproducción de los miembros quedaran fuera de la categoría de trabajo productivo e, incluso, por largas décadas de la misma categoría de trabajo. Esto generó una exclusión sistemática del trabajo reproductivo de los estudios del trabajo.

El trabajo reproductivo o de reproducción, comprende las actividades destinadas a atender el cuidado del hogar y de los miembros de la familia. Incluye lo concerniente al trabajo doméstico y de cuidados. Fue nombrado de esta manera para diferenciarlo del trabajo de la producción (de bienes y servicios), único tipo de trabajo reconocido, económica y socialmente como trabajo, en las sociedades industrializadas, tal como fue referido previamente (Torns, 2008).

En la actualidad los estudios sobre el trabajo reproductivo han ido cobrando protagonismo en la producción científica en distintas disciplinas, aunque esto no significa que haya consenso en su definición y caracterización como objeto de estudio. Desde su surgimiento como tema de interés académico en la década de los 80 a la fecha ha mantenido su fuerza y sus aspectos controversiales. Si bien ya cuenta con cierta historia de investigaciones desde la sociología, la economía y las ciencias de la salud, su incorporación a la agenda de trabajo de la POT es incipiente.

Al respecto, indican Martín-Quirós y Zarco (2009) que este tema, al igual que otros varios problemas sociales relevantes han quedado fuera de los debates y de los teóricos de la POT por mucho tiempo y que es ahora, recién en la última década, cuando, desde una perspectiva crítica, se les está prestando atención. En la lista de estos temas se encuentran los estudios de género, de diversidad étnica, la inclusión de trabajadores con discapacidad, y la integración o tensión entre la vida familiar y la vida laboral.

En esta línea, la diversificación de los tópicos de interés de las investigaciones actuales en la disciplina, parecieran mostrar que se han ido incorporando otros contextos organizativos que empiezan a ser objeto de estudio de la misma, ampliándose

considerablemente el campo de interés de esta subdisciplina hacia el análisis de cualquier actividad que pueda considerarse laboral, incluyendo la que se desarrolla fuera del contexto de una organización, como es el trabajo doméstico y el trabajo de cuidados.

Ahora bien, que temas como los citados hayan sido invisibles para la POT no debería sorprender si se considera que la construcción de una disciplina y su institucionalización formal en el sistema no es inocente y que, no está ajena a los intereses concretos, que son los dominantes en ese sistema. Además de las propias limitaciones de su desarrollo desde un punto de vista histórico. Este tipo de análisis críticos de los posibles sesgos ideológicos o de limitaciones de la disciplina ya fueron puestos en la agenda de discusión de la comunidad *Psi* por textos clásicos como los de Deleule (1969) en Europa y Braustein y otros (1975) en nuestras latitudes.

Estos sesgos o limitaciones disciplinares permean los contenidos de la formación profesional e investigativa y condicionan la capacidad, amplitud, alcance y criticidad de los análisis que puedan hacerse. Al respecto, atendiendo que el tema de interés es la problemática del trabajo doméstico y/o de cuidados cabe citar, como un ejemplo ilustrativo de estos sesgos de época, la exposición del psicólogo José Mallart en 1935 sobre la “Organización Científica del Trabajo Doméstico” como actividad de un curso organizado por la Asociación Española para las Ciencias del Hogar. En este ensayo, Mallart expone con detalle meticuloso cómo es posible adoptar en el hogar métodos de trabajo que ahorren tiempo y energía y eviten a las amas de casa tantos disgustos como les acarrea el buen propósito de tener para los suyos un hogar agradable, y de un hogar que no invite a buscar sustitutivos fuera, e indica con certeza que la organización científica del trabajo doméstico, empezando por racionalizar la vida de la familia y del hogar, es la respuesta a las quejas recurrentes de las señoras.

Si este discurso se diera hoy recibiría muchas críticas y se evaluaría la argumentación como atentatoria contra la igualdad y equidad de género en la distribución de las responsabilidades domésticas y de cuidado.

Ciertamente, la ciencia avanza y requiere para su evolución cualitativa estar atentos a las limitaciones de los esquemas conceptuales, referenciales y operativos que la condicionan, en términos de Pichón Riviere. El desarrollo disciplinario, el ejercicio profesional e investigativo, requiere una “vigilancia epistemológica” constante, entendiendo esta como la reflexividad necesaria, señalada por Bordieu, para promover

en las ciencias sociales conciencia sobre sus *modus operandi* y capacidad de valorar su producción en términos críticos (Giglia, 2003).

A la luz de esta actitud reflexiva se analizará a continuación, de manera preliminar, las posibles contribuciones de la POT a las políticas públicas de cuidado con enfoque de género.

## **Análisis**

La POT ha experimentado una notable evolución en las últimas décadas debido a que los cambios sociales actuales han impactado directamente sobre el área, ampliando su visión y ámbito de acción (Leana, 2002; Feldman, 2007).

Entre los factores que han incidido de manera importante puede citarse la conocida incorporación de la mujer en el ámbito laboral, con lo que esto implicó en términos de crisis de los arreglos tradicionales en los roles de hombres y mujeres con respecto al trabajo fuera de cada y dentro de la casa. Es sabido que las funciones familiares de los trabajadores es un condicionante externo que tiene una gran importancia en las políticas y prácticas de la gestión de personas en las organizaciones, ya que, por ejemplo, el incremento de familias con doble carrera profesional genera la necesidad de una mayor sensibilidad y responsabilidad de las empresas hacia las necesidades familiares y consecuentemente, introducir nuevas prácticas, tales como los programas de horarios flexibles, centros de lactancia, asesoramiento laboral orientado a la familia, la ampliación o diversificación de beneficios que faciliten las tareas de cuidado de personas dependientes a cargo de los trabajadores, entre otros (Martín-Quirós & Zarco, 2009).

Todo esto abarca el universo temático de la “economía del cuidado” y ha empujado a la necesaria incorporación del enfoque de género en los estudios sobre el trabajo y los arreglos organizacionales y sociales que lo hacen posible.

Al respecto, una de las precursoras de la incorporación de la perspectiva de género en temas de la POT y de poner en evidencia que la distinción entre vida privada y vida profesional como dominios separados en la organización tradicional del trabajo era insostenible fue Lotte Bailyn.

Esta autora, al desafiar los supuestos en los que se integran las prácticas laborales, considera que se puede ampliar considerablemente la comprensión acerca de cómo los objetivos y la productividad empresarial, al igual que las preocupaciones de la



familia y de la comunidad de trabajadores se pueden atender de manera equitativa, no sin tensiones claro está (Bailyn, 1993 citado en Martín-Quirós & Zarco 2009).

Lo expuesto en los primeros párrafos podría complementarse con un análisis realizado desde la sociología por Beck & Beck - Gernsheim (2001 y 2002) de manera magistral en dos trabajos consecutivos, uno de ellos sobre la “individualización” y otro sobre la “problemática de la relación amorosa” en la actualidad debido a los cambios estructurales que están en curso. La premisa central de la cual parten estos autores es que socialmente estamos en un proceso de individualización creciente, en el que cada persona tiene que aprender a considerarse a sí misma como el centro de acción, como el despacho de planificación de las posibilidades y obligaciones de su currículo. Bajo las condiciones de un currículo a construir, hay que comprender la “sociedad” como una “variable” que debe ser manejada individualmente.

Este proceso de autonomía creciente, que tiene por supuesto sus facetas positivas y negativas, es común para hombres y mujeres. Para ambos las situaciones individuales que se crean dependen totalmente del mercado (laboral), es decir, la existencia privada depende cada vez más de circunstancias y decisiones que se sustraen totalmente a su influencia.

Además de la autonomía creciente, también se da el desarrollo de esquemas de convivencia que exigen las condiciones de igualdad prometidas por la democracia, y esto evidencia la tensión estructural que históricamente se ha dado entre hombres y mujeres en cuanto a la configuración de la familia y la asunción de las responsabilidades consecuentes. Tal como se señaló previamente, ahora se ha quebrado la solución mantenida por mucho tiempo que hacía posible la conformación y el sostenimiento de una familia. Cuando la mujer ingresa masivamente al mundo del trabajo, y al igual que el hombre debe hacerse cargo de su biografía particular en el mundo laboral, queda obviamente evidenciada la crisis de cómo se reparten ahora las tareas. Por lo tanto, la familia entra en crisis.

La conflictividad que trae consigo que se problematice las asignaciones de género, vistas hasta hace poco tiempo como naturales, impacta de manera evidente en la institución matrimonial y en la familiar, al igual que en la laboral.

Por todo esto, incluir en la agenda de estudio de la POT una revisión histórico-social de cómo se han relacionado categorías como roles de género, paternidad/maternidad, familia, con el trabajo, el mercado laboral y las políticas públicas, puede

resultar muy útil para ubicar con más precisión los elementos que intervienen en la problemática de la economía del cuidado para encontrar nuevas maneras de conciliar o armonizar el trabajo productivo y el reproductivo, entendiendo a ambos como las dos caras de una misma moneda del desarrollo social sostenible.

## Discusión y desafíos

En los debates sobre el trabajo reproductivo es posible identificar problemáticas y argumentos que arrancan con los intentos de conceptualización de este tipo de trabajo y su contribución al bienestar y a la sostenibilidad de la vida humana. Además de estas discusiones más conceptuales, diversos estudios sobre el uso del tiempo en Latinoamérica de parte de hombres y mujeres muestran la participación diferencial de los mismos en los dos tipos de trabajo, destacándose que las mujeres siguen asumiendo mayor responsabilidad sobre ambos, con lo que esto implica en términos de carga total de trabajo y riesgo de sobrecarga para aquellas mujeres que además de atender lo doméstico trabajan fuera de casa.

Ahora bien, indica la CEPAL<sup>2</sup> que pese a su relevancia, la traducción del cuidado en políticas y su implementación ha sido relativamente escasa y lenta en la región. Sus riesgos asociados permanecen anclados en las familias, y se ha tendido a desconocer la relevancia del cuidado como parte sustancial de los sistemas de protección social.

Si bien la definición de las políticas públicas sigue caminos variados según dónde se produzca, un punto de partida imprescindible para que arranque el proceso es que esté identificada una necesidad valorada como relevante para la sociedad. Este primer momento se produce en un campo altamente cualitativo y la demanda social es clave para que la temática sea ingresada a la agenda de temas importantes.

Los trabajos de cuidado y todo lo que gira alrededor de su problemática configuran una complejidad no menor y hace que su abordaje desde las políticas públicas pueda tener muchas aristas. Como en toda situación compleja, la dificultad, normalmente, reside en determinar qué debería hacerse y cómo deberían ser hechas.

En general, hay consenso en que las políticas de cuidado pueden abarcar una serie de acciones públicas relacionadas a la organización social y económica del trabajo destinado a favorecer el bienestar de las personas con algún nivel de dependencia.

---

2- <https://www.cepal.org/es/sobre-el-cuidado-y-las-politicas-de-cuidado>

Incluyendo tanto, a los destinatarios del cuidado, como a las personas cuidadoras e incluyen medidas dirigidas a garantizar el acceso a los servicios de cuidado, tiempo y recursos para cuidar y ser cuidado. También incluyen la infraestructura pertinente para el cuidado, al igual que normas laborales, como políticas relativas a las licencias y otras modalidades de trabajo favorables a la familia, que permiten conciliar mejor el empleo remunerado con el trabajo de cuidados no remunerado (OIT-PNUD, 2013:10). Al respecto, señala la CEPAL (2010), partiendo de un enfoque de derechos de los sujetos y de los prestadores de cuidado se debe promover que el cuidado se consolide como un pilar de la protección social, guiado por los principios de igualdad y solidaridad intergeneracional y de género, y debe articularse en legislaciones, políticas, programas y servicios que constituyan sistemas integrados de cuidado.

Ahora bien, tal como se señaló previamente, la complejidad de las relaciones entre el cuidado y los demás aspectos del funcionamiento económico de nuestras sociedades, y que la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado ha recaído mayormente en las mujeres, obliga necesariamente a focalizar la redistribución de las responsabilidades y tareas del cuidado como un eje estratégico que debe articularse con otros ámbitos y tipos de políticas públicas (CEPAL, 2013).

Alineadas a este enfoque, dos de las seis estrategias propuestas por ONU Mujeres (2017) para superar los obstáculos y avanzar hacia una mejora de la calidad de vida de las mujeres y su empoderamiento económico; al igual que la política de la OIT-PNUD (2013), con respecto a las nuevas formas de parentalidad, requieren, por un lado, el reconocimiento, la reducción y la distribución más justa del trabajo doméstico y de cuidados no remunerados y por otro, el fomento de las relaciones de familia igualitarias que reconozcan la diversidad de los hogares y los derechos y deberes de las partes.

Ambos grupos de estrategias requieren, por un lado, cambios socioculturales importantes con respecto a cómo se produce la socialización de hombres y mujeres sobre la distribución de responsabilidades de cuidado y por otro, políticas públicas de cuidado que hagan posible y sostenible estos cambios.

En este sentido, con seguridad para la región y toda Latinoamérica, las políticas públicas de cuidado sensibles a las cuestiones de género y basadas en los derechos humanos podrán contribuir de manera importante a transformar la división sexual

del trabajo en los hogares, y cambiar así las actitudes de las personas y los sesgos de las instituciones públicas y privadas hacia el trabajo de cuidados.

En este marco, se considera necesario y oportuno reflexionar sobre la necesidad de que la Psicología del Trabajo, por un lado, produzca estudios con enfoque de género capaces de poner en evidencia que el trabajo reproductivo es un factor esencial para el bienestar en la vida cotidiana de las personas y la viabilidad del trabajo remunerado; y por otro, que lo tome como objeto de intervención en contextos sociales y organizacionales para favorecer la construcción de maneras más igualitarias de convivir, amar y trabajar.

Contar con políticas de conciliación de la vida laboral y personal/familiar a nivel organizativo y gubernamental, es un tipo limitado de intervención e insuficiente si no se problematiza la distribución desigual que se produce entre hombres y mujeres a la hora de asumir las tareas domésticas y de cuidado.

Tal como se señaló previamente, a todas luces la problemática de la economía del cuidado no se agota en un conflicto de roles entre hombres y mujeres con respecto a la asunción de responsabilidades sobre las tareas domésticas, de cuidado y las productivas, sino que interpela los modos sociohistóricos de producción en general y de producción de la subjetividad en particular; interroga la relación entre la aparición de nuevas prácticas sociales (entre ellas la profesionalización y acceso al mercado de trabajo de parte de las mujeres), con prácticas sociales y organizacionales preexistentes y la institución de nuevas formas de subjetividad. (Fernández, 2016).

Mucho se puede aportar desde la POT para colocar este debate en la arena pública y trasladar la atención a las necesidades de conciliación, más allá de las estrategias personales, familiares y/o organizacionales, al ámbito de las políticas públicas, tal como recomienda la OIT (2011)

Para lograrlo habrá que deconstruir para construir. Deconstruir la norma del “trabajador ideal”: hombre y sin responsabilidades domésticas y de cuidado con su familia o su vida personal. Deconstruir la percepción de la maternidad de las trabajadoras como una desventaja, percibirla como un valor. Deconstruir los roles estereotipados de género, entre otros y construir corresponsabilidad social en las tareas de cuidado, comprendiendo mejor las vinculaciones de la esfera productiva con la reproductiva, tanto entre hombres y mujeres de manera particular, así como también a nivel estatal, organizacional y social.

**Palabras clave:** POT & Política Pública; Política de cuidado; Economía del cuidado.

## Referencias

- CEPAL (2010) El cuidado en Acción. Entre el Derecho y el Trabajo. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- CEPAL (2013) Redistribuir el cuidado. El desafío de los políticos. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Beck-Gernsheim, E., Beck, U. (2001) El normal caos del amor. Las nuevas formas de la relación amorosa. Paidós. Barcelona, España.
- Beck-Gernsheim, E., Beck, U. (2002) La individualización. El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas. Paidós. Barcelona, España.
- Braustein, N., Pasternac, M., Benedito, G., Saal, F. (1975) Psicología: Ideología y ciencia. Editorial Siglo XXI, México.
- Esquivel, Valeria (2011) La economía del cuidado en América Latina: Poniendo a los cuidados en el centro de la agenda. (Panamá: Centro Regional de América Latina y el Caribe, Área de Práctica de Género del PNUD).
- Fernández, A. M. (2016) La mujer de la ilusión. Relatos y contratos entre hombres y mujeres. Paidós
- Feldman, D. C., Thomas, W.H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness and Success. *Journal of Management*, 33, 350-377.
- Giglia, A. (2003) Pierre Bourdieu y la perspectiva reflexiva en las Ciencias Sociales. *Desacatos*, 011, 149-160. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Distrito Federal: México.
- Garazi, D. (2017) Las inestables fronteras entre el trabajo “productivo” y “reproductivo”. Reflexiones a partir del trabajo en el sector hotelero. *Trabajo y Sociedad*, 29, 431-446.
- Leana, C. R. (2002). The Changing Organizational Context of Careers. En D. C. Feldman (ed.) *Work Careers: A developmental perspective*: 274-293. San Francisco: Jossey-Bass.
- OIT/PNUD (2009) Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Chile.

OIT-PNUD (2013) Trabajo decente y cuidado compartido: hacia una propuesta de parentalidad (Santiago: Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

OIT (2011) Conciliación del trabajo y la vida familiar. Ginebra.

ONU Mujeres (2017) El Progreso de las Mujeres en América Latina y el Caribe. Transformar las economías para realizar los derechos (Panamá: ONU Mujeres).

Torns, T. (2008) El trabajo y el cuidado: cuestiones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género”, en *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 35,53-73.

Martín-Quirós M.A. y Zarco, V. (2009) Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Un área abierta a la reflexión. Psicología Pirámide. Madrid, España.

Valenti, G. y Flores, U. (2009) Ciencias sociales y políticas públicas. *Revista Mexicana de Sociología* 71,167-191.

# El lugar de las POT en las políticas públicas

Dr. Rodolfo A. Escalada<sup>1</sup>

## Introducción

El presente trabajo es un ensayo que tiene por objetivo reflexionar sobre seis líneas que constituyen un dispositivo<sup>2</sup> vinculado al diseño de Políticas Públicas (PP) y el lugar que la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), poseen en sus diseños. Las mismas, sin plantear que sean las únicas, son parte de una genealogía, que al entrecruzarse, han dado paso a una historia que definió una suerte de dispositivo que determinan los modos participación de las POT. El presente trabajo debe ser tomado como una reflexión que combina estudios, experiencias profesionales e investigación (una actualmente en curso), sobre la temática. Sin pretender una cronología precisa, los entrecruces entre líneas son presentados en su devenir temporal, en tanto se aclara que los mismos son productores de tensiones que establecen procesos de continuidad y discontinuidad, dependientes de la racionalidad que cada línea pone en juego. Por tanto, el devenir temporal debe ser ubicado en términos de una dialéctica productora de síntesis que habilitan tanto procesos de continuidad como de discontinuidad.

---

1- Psicólogo; Doctor en Psicología - UNR; Magister en Ciencias Políticas y Sociología - FLACSO. Pertenencia Institucional. Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario UNR - Argentina. Escuela de Psicología del Instituto Universitario Italiano de Ciencias de la Salud. IUNIR - Argentina. Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (RIPOT). rodolfoescalada7@gmail.com

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

Veamos el siguiente gráfico:



Este ensayo propone que a lo largo de un determinado horizonte temporal, el entrecruce de seis líneas (desarrollo del concepto de Políticas Públicas; el territorio - un tropiezo; fragilidad institucional de los Estados; posicionamiento de los psicólogos en el tiempo; necesidad de una repolitización; posicionamiento de la Academia), cada una poseedora de su propia racionalidad, han dado lugar a un dispositivo que ubica en un lugar determinado a las POT en relación a las PP. La reflexión sobre dicho dispositivo, se presenta como un tema clave, si se aspira a poder brindar un aporte significativo en nuestro campo.

## Análisis

- Desarrollo del concepto de Políticas Públicas

Comenzamos por clarificar que PP como concepto no es unívoco y por cierto es el resultado de un proceso de construcción a lo largo de una historia. Oszlak (1980) presenta cómo las PP suelen ser pensadas como la toma de posición del Estado frente a cuestiones socialmente problemáticas. Así todo el mecanismo burocrático del mismo debería ponerse en acción para determinar dichas cuestiones y establecer políticas que atendieran dichos temas. De Lellis (1989), plantea cómo el Estado fue paulatinamente sumando organizaciones sociales, lo cual produjo una ampliación en la posibilidad de detección de las problemáticas sociales, al punto de que esto permitió incluir el punto de vista de aquel que padece esa problemática. Vinculando los aportes de Podestá (2001) puede visualizarse cómo, en el proceso de construcción de las PP, el bienestar y bien común pasan a constituir desde algunos posicionamientos, el núcleo de las



PP. Escobar (2004) plantea cómo el proceso histórico involucra cada vez más a la ciudadanía en general. Es fácil considerar el movimiento de retroalimentación que hasta aquí puede observarse. La suma de organizaciones sociales; la introducción del bienestar y el bien común, más la búsqueda de la involucración de la ciudadanía, se orientan hacia una concepción de ganancia de derechos en el momento mismo del relevamiento de las problemáticas sociales y el diseño de las mismas. En este punto, dónde todo parecería fluir en el sentido de ganancia de derechos de la población, es importante anteponer los aportes de Gomez y Ruben (2012), cuando plantean que las PP son dispositivos de los Estados Modernos para el control social. Efectivamente, al concebírselas como una toma de posición del Estado frente a cuestiones sociales problemáticas, el signifiante “problema” requiere ser interpretado. Todo problema requiere de algún tipo de control de la situación con el fin de subsanarlo, reducirlo u ocultarlo. Y más allá de qué es lo que se pretenda, los Estados Modernos han generado diversas estrategias para el logro del disciplinamiento y la normalización. El control social es posible, ya que como he planteado en otros foros, en tanto las PP atribuyen roles y lugares en un territorio determinado, las mismas son productoras de subjetividad. Por ejemplo, no es lo mismo si una PP en Salud Mental, se basa en el paradigma de reclusión asilar, o si la misma se estructura desde una concepción del sujeto como portador de derechos. En los términos de Bourdieu (1988), en cada uno de los dos paradigmas, se ponen en juego distintos capitales simbólicos, culturales y económicos, que establecen distintos roles y posiciones en el/los Territorios, que llevan a determinados tipos de relaciones sociales y condiciones de subjetivación.

Así las PP son parte de una compleja trama social, en que el juego de lo instituido e instituyente, en el marco de diversas luchas simbólicas, dan paso a disímiles realidades en los países y zonas al interior de los países mismos.

- El territorio (un tropiezo)

Con el fin de reflexionar sobre el lugar de las POT, continuamos por el camino que la perspectiva territorial nos ofrece. La conceptualización que del territorio se tiene. Las diversas interpretaciones que los diferentes actores de una sociedad poseen sobre qué es un territorio y lo que en el mismo ocurre, estructuran el par contradictorio posibilidad / imposibilidad de la toma de posición (decisión), vinculada a cuáles son los temas centrales que una PP debe atender. Según Raffestin (1981), el territorio se

genera a partir del espacio, es el resultado de la acción de los distintos agentes sobre éste, desde el Estado a los individuos, pasando por todas las organizaciones que actúan en el mismo. En el proceso de apropiación y transformación del espacio, los distintos agentes lo territorializan o producen el territorio, lo que implica el establecimiento de límites y la creación de diferentes concepciones de territorio (Gonzalez, 2011). Esto nos permite determinar que el territorio se erige como síntesis, siempre confusa, indeterminada y nunca terminada de consumar, de los distintos procesos de integración y diferenciación que se dan en el acto mismo de dicha territorialización. Por lo tanto, la definición de una política pública, sobre un tema determinado, sea cual este sea, lleva al encuentro, “tropiezo”, entre los distintos capitales simbólicos de cada uno de los sujetos y las eventuales luchas simbólicas que se establecen en la definición de los “temas nodales” que una política debe atender.

Este es un lugar donde las POT disponen de un campo fértil para su trabajo. Reflexionar sobre ese inevitable “tropiezo” que se origina entre el Estado (vía las interpretaciones que sus funcionarios técnicos / profesionales, o la configuración del territorio que se hace en términos burocráticos administrativos), y las diversas interpretaciones y necesidades que desde las organizaciones del trabajo, posee una población determinada, es un lugar hacia dónde dirigir nuestras investigaciones e intervenciones. Ese tropiezo es un lugar de tensión, de diferenciación e integración, de continuidades y discontinuidades. Las percepciones de los sujetos y grupos están lejos de ser unívocas, y por tanto, la posibilidad de producir acuerdos se presenta en su extraordinaria dificultad. Los trabajos de investigación e intervención, podrían ser pensados como una intermediación que apuntara a liberar la voz de los sujetos participantes en las organizaciones del trabajo, inmersos cada vez más en un escenario de fragilización y precarización ante políticas neoliberales, atendiendo a la diferencia de capitales que llevan al establecimiento de una miríada de representaciones sobre la realidad. Estamos ante una situación, en que no se puede hablar rigurosamente de “un territorio”, sino de una “multiplicidad de territorios que coexisten en un mismo espacio geográfico.

Por ejemplo: asistimos a un retroceso del mundo del empleo tal cual lo hemos conocido. Las plataformas por las cuales se hacen actualmente repartos de comida o se obtienen distintos tipos de servicios, implica el establecimiento de empresas que son mediadoras entre clientes y quien realiza el reparto. Sin que este sujeto sea empleado

de la empresa y en el que todo es a riesgo del sujeto, ya que si enferma o se accidenta sencillamente no percibe ingresos. Tampoco tiene seguridad social o vacaciones a cargo de la empresa. Este trabajador es distinto del trabajador asalariado. ¿Cuáles son las consecuencias políticas a nivel de sus derechos como ciudadano? ¿Qué ocurre con los procesos de salud y enfermedad? ¿Cómo será la vejez de trabajadores que quedan al margen del mundo asalariado? Ambos tipos de trabajo, el asalariado y el autónomo, coexisten, generando distintas territorialidades que además entran en pugna y conflicto. Son ya clásicos enfrentamientos violentos entre taxistas y los remises de Uber. ¿Y el Estado, qué tipo de sociedad prefiere dar paso? Tal complejidad lleva a que el diagnóstico para el diseño de PP, en términos de la promoción de bienestar y del bien común, requiere de un Estado con capacidad para comprender y dar respuestas a realidades múltiples. Aquí es donde las POT tenemos para aportar, por medio de investigaciones y producción de conocimientos.

Una pregunta central sería, ¿cómo llevar adelante la acción pública en medio de una realidad que se presenta como multi? Pregunta que además debe contextualizarse a partir de una línea que define un problema de carácter estructural, la fragilidad institucional de los Estados.

- Fragilidad institucional de los Estados

O'Donnell (2005) nos habla de tres dimensiones del Estado. La primera refiere a que las burocracias estatales, no exentas de conflictos, proporcionaron en general bienes públicos. La segunda, que en general y con conflictos violentos, extendieron legalidad en sus territorios y relaciones sociales. La tercera dimensión es que lograron tornarse creíbles para la población, fijando propósitos sobre el bien común. Luego, al referirse a América Latina, el autor plantea:

En América Latina, podemos estar seguros y, aunque lamentablemente, afirmar que tratamos con Estados que en la mayoría de los casos obtienen baja puntuación en estas tres dimensiones. La insuficiente eficacia de sus burocracias ha sido ampliamente documentada. La escasa y parcial penetración de su sistema jurídico no ha sido tan observada, aunque yo y más recientemente otros autores, lo hemos registrado. Sin embargo, La más ignorada de estas deficiencias es la tercera: la baja, y a menudo decreciente, credibilidad de estos Estados como verdaderos promulgadores del bien común para sus naciones (O'Donnell 2005 p.26).

Dicha falta de credibilidad no son ideas al azar, tienen base en las condiciones materiales de existencia de los pueblos latinoamericanos. Por ejemplo, las necesidades básicas insatisfechas (NBI) tienen distintos niveles de impacto a lo largo y ancho de Latinoamérica, pero lo cierto es que ninguna nación puede asumir que las necesidades de alimentación, salud, educación, trabajo y vivienda estén debidamente atendidas. Y que ni siquiera existe al interior de cada país, situaciones de equidad entre los propios pobladores. Podemos plantear que en Latinoamérica, en el mejor de los casos lo que se percibe es la existencia de Políticas Sociales que se transforman en Planes Sociales contingentes.

Siguiendo a Spink podemos plantear sobre el Estado:

En él, las políticas sociales tienen que ver con aquellas personas que carecen de las condiciones para sobrevivir sin la ayuda del Estado. No es una cuestión de equidad o de redistribución, o de la calidad de la sociedad, sino de ayudar a esas personas que deberían sobrevivir sin la ayuda del Estado pero no pueden lograrlo. (Spink, 2009, pag. 9)

Entre la caída del Estado Benefactor y la nueva ola neoliberal que atraviesa Latinoamérica, Spink nos ayuda a pensar que las PP sólo se diseñan para aquellos que poseen necesidades insatisfechas, con lo cual la equidad no termina siendo el objetivo central, sino tan solo, la contención. Naturalmente no se plantea que tal contención no deba existir, el punto es que las PP pierden así el sentido de un bien común para la población en general, dirigiéndose sólo a aquellos que necesitan. A esto debemos agregar que en rigor, sólo reciben dicha contención aquellos que logran visibilizar su estado de necesidad. En algunas poblaciones, la posibilidad de visibilizar sus NBI, se encuentran seriamente limitadas por el simple hecho de no poseer los capitales simbólicos necesarios para poder asumir su estado de necesidad. Esa pobreza, la de las NBI puede ser medida con indicadores económicos. Más debemos considerar otro tipo de pobreza, la simbólica. A modo de ejemplificar lo mencionado y ubicándonos dentro del campo de las POT, nos podemos preguntar por el concepto de “empresario de sí mismo”. Un ciclo histórico que avanza en la exaltación del individuo, en la que los colectivos se aflojan y diluyen. Un individuo que debe estar actualizado siempre y al que desde algunas teorías psicológicas se le dice que tiene que buscar en su interior para positivar su lugar de trabajo. Un individuo que como empresario de sí mismo, tiene que bregar por mantener su empleabilidad constante por siempre. En un ciclo histórico tal, ¿qué tipo de capitales simbólicos se establecen a nivel social? ¿Puede ese

individuo ubicar que el estrés se ha incluido como parte de su cotidianidad? En una situación de competencia permanente en la que su compañero puede ser en un mismo tiempo su competidor y por tanto configurar un peligro, cómo se reconfiguran las relaciones sociales y por tanto, qué impacto tienen en los procesos de subjetivación? Entonces surge un nuevo problema en lo vinculado a la fragilidad institucional de los Estados latinoamericanos. De un lado la posibilidad de la participación ciudadana para el diseño de PP en búsqueda del bienestar y bien común, aparecen limitadas por la multiterritorialidad, estructurada desde la posesión de distintos capitales simbólicos que llevan al establecimiento de diversas representaciones de la realidad. Otro lado nos muestra cómo, los Estados plantean PP que devienen en planes sociales que contienen y no mucho más, a aquellos que no pueden vivir sin su asistencia, y que para lograr acceso a esos planes deben contar con los suficientes recursos como para hacer visible su pobreza. Finalmente, la forma termina de componerse con otro tipo de pobreza, la simbólica, que es la de aquella parte de la población que aunque no posee NBI en los términos tradicionales, trabaja activamente para el desarrollo de un modelo que lo transforma en un puro individuo.

Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993) sostuvieron que los modos de gestionar las empresas estaban impactando profundamente los fenómenos identitarios. Sostiene la aparición de un nuevo individuo: el hombre managerial. Este sujeto moderno ha internalizado las demandas de la organización y se ha autoimpuesto exigencias que exceden su capacidad de realización. En términos psicodinámicos lo que ocurre es que las demandas ya no provienen del Súper yo sino de un Ideal del yo que genera una imagen sobrevalorada de sí mismo. Este imperativo de éxito, si no es realizado, desencadena contra el yo una crítica implacable que es generadora de sufrimiento y/o enfermedad mental. (Ansoleaga, 2008, pag. 416)

La forma presentada, en el entrecruce multilineal, del tropiezo territorial y la fragilidad institucional del Estado, es generadora de tensiones que provocan malestar y sufrimiento en el trabajo, por tanto se constituye en un lugar posible de trabajo a nivel de las POT. Destaco la frase “lugar posible de trabajo”, dado que en el análisis de dicha posibilidad, surge lo que podemos pensar como una cuarta línea que atraviesa las previas y configura la forma del dispositivo, esta es el posicionamiento de los psicólogos en el tiempo.

- Posicionamiento de los Psicólogos en el tiempo

La caracterización brindada demanda una revisión de cuál ha sido la posición de los Psicólogos en relación a este proceso y cómo hemos gravitado en el mismo. Se toman para este análisis dos caminos, la formación y el desempeño profesional. Si bien puede encontrarse en Latinoamérica algunas similitudes, lo cierto es que se suceden distintas tradiciones. Razón por lo cual en este tema en particular, me referiré al caso argentino por ser del cual puedo dar mayor precisión.

D' Agostino (2012) cita a Klappenbach:

Klappenbach (2000, 2003) destaca que desde mediados de la década del sesenta la enseñanza en psicología se caracteriza por la predominancia de la orientación psicoanalítica. Respecto a la Psicología Latinoamericana, va a decir que esta se encuentra caracterizada por su interés en la aplicación de la Psicología a las problemáticas sociales y por el desarrollo de corte científico y de metodología rigurosa, movimiento del cual la Argentina quedaría aislada. El autor destaca que la psicología va a alcanzar un reconocimiento verdaderamente importante por la sociedad, en la medida que sean afianzados los principios de regularidad científica y la relevancia social.

Esta cita posee la virtud de mostrar cómo los caminos al interior de la psicología latinoamericana se bifurcan. Más lo central aquí no sería dicha bifurcación, sino la reflexión sobre que cada forma de comprender la psicología, determinan distintos momentos históricos, ideologías y concepciones políticas, los cuales abren e instalan procesos disciplinarios que edifican y dan paso a diversas formas de comprender lo social, lo humano.

La historia argentina jalona varios momentos:

El emblema profesional de los psicólogos de la generación de los 60' fue "el psicólogo como agente de cambio". Idea abonada por Bleger y Pichón Riviere. El psicólogo como agente de cambio refería a una idea de cambio social, pero también de cambio personal, de ayudar a la gente a transformar sus posibilidades de vida". En los años 70 los psicólogos pasaron de ser "agentes de cambio" a ser "trabajadores de la salud mental".

Con respecto a ésta generación de los 80', Ana María Fernández plantea que éstas condiciones históricas-políticas produjeron, una situación particular en la formación; rápidamente los grupos lacanianos se van organizando como instituciones, cambia la formación profesional y va comenzando a aparecer una masa de psicólogos que ya no son ni agentes de cambio, ni trabajadores de la salud mental sino que empiezan a denominarse a sí mismos "psicoanalistas". Con el advenimiento de la democracia se reestructuran

las carreras. El emblema del psicólogo cambia, así también los lugares buscados para la formación y el ideal de la intervención. Se produce un fuerte abismo entre el modo de pensar el servicio público en los años 70 y en los años 90: estos jóvenes no pensaban en la especificidad del servicio público sino que pensaban que al servicio público había que hacerlo lo más parecido posible al consultorio. (D' Agostino, 2012, p. 34)

El siglo XXI da comienzo tras las grandes crisis del estallido neoliberal de fines de los '90, un nuevo ciclo. De alguna manera, y cómo respuesta a las dos grandes olas neoliberales tal como las plantea Ferrer (2012) (década del '70 en mano de la Dictadura Militar y del '90 ya de cuño democrático), se abren paso una serie de leyes entre las que se destaca la Ley Nacional de Salud Mental N° 26657. Esta legislación cambia el eje de lo manicomial a la concepción de considerar a todas las personas en tanto sujeto de derecho. Desde el punto de vista de una PP, la misma implica un posicionamiento profesional que se encuentra en pleno proceso de cambio. Más, ¿cuál sería ese cambio? Pues precisamente a nivel de las prácticas. La atención y tratamiento intramuros cede ante un profesional que necesita situarse fuera para poder comprender y llevar adelante su práctica. Por tanto se requiere de un psicólogo que construya su identidad profesional como “agente de cambio”. No estamos planteando un regreso a los '60, sino una adecuación al nuevo tiempo. Las PP están directamente relacionadas a la promoción del cambio social. Por lo tanto la psicología no puede estar por fuera de dicha racionalidad.

Curiosamente y en la espera que mis colegas argentinos psicoanalistas (en la época que trabajé en la clínica individual lo hice desde el psicoanálisis), no se ofendan demasiado, a pesar del espíritu crítico que reside en el psicoanálisis, el estricto énfasis en una práctica individual de consultorio, hizo perder de una u otra manera el horizonte del contexto social. Contexto en recuperación en el presente siglo que habilita a pensar nuevamente en el cambio de una sociedad.

Anteriormente hicimos hincapié que, en el entrecruce multilíneal, del tropiezo territorial y la fragilidad institucional de los Estados, surgen malestares y sufrimiento. Y que precisamente ese era un “lugar posible de trabajo”. Agregamos ahora que para que dicha posibilidad se transforme en proyectos viables, la posición de los psicólogos debe ser la de poder generar teorías y metodologías que permitan, en primer lugar, reflexionar en las nuevas problemáticas en salud mental de la época. En segundo lugar diseñar y construir herramientas que permitan la intervención en el seno de una situación de multi territorialidad.

Pero surge una pregunta. ¿Valen estas reflexiones que el caso argentino aporta, para extrapolarlas a Latinoamérica? Pues no en el sentido estricto de la propia historia de una nación. Pero en lo que a las POT respecta, la necesidad de un rol profesional ubicado como agente de cambio, sí. En el comienzo del presente siglo, se establece en Latinoamérica una tensión entre los enfoques psicosociales (en el que podríamos ubicar el caso argentino en su nuevo paradigma aún en definición) y el surgimiento de constructos teóricos, tal como la psicología positiva. Tensión que puede definirse como la contradicción entre una mirada centrada en las relaciones de los sujetos mediadas por un contexto social, y la otra sobre un individuo descontextuado. Ese individuo de la psicología positiva, se articula notablemente con el concepto de empresario de sí mismo, de hombre managerial, que tan funcional es a la tercer ola del neoliberalismo que podemos ubicar en la actualidad. Estas teorías no parecerían ser las que pueden aportar a un cambio social, toda vez que trabajan más sobre la preparación de un individuo funcional al estado de las cosas.

Permitámonos entonces una nueva pregunta. ¿Qué significaría para la psicología, y las POT en particular, aportar al cambio social? Ensayemos una respuesta. Adoptar un claro posicionamiento político ante el sufrimiento humano en las organizaciones del trabajo. Esta respuesta, presenta una quinta línea: necesidad de una repolitización.

- Necesidad de una repolitización

Ante lo dicho, si queremos pensar en el lugar de las POT en las PP, es central visualizar la necesidad de una repolitización de la práctica psicológica, no en términos parciales, sino en los términos del bien común de una población. Si las PP están allí para brindar mayores niveles de equidad en lo social, la consideración de lo presente en los territorios y el bien común de aquellos que producen un territorio, deben ser parte del campo de comprensión y atención de nuestras reflexiones y prácticas.

Una cuestión crucial a comprender, es que las prácticas profesionales son “operaciones” que definen “una forma”, al territorio. Las estructuras del territorio, están definidas por estas operaciones, las que al mismo tiempo están determinadas, entre otras cuestiones, por las percepciones y puntos de vistas de los profesionales que intervienen. El territorio surge así en su máxima complejidad, puesto que existen tantos territorios como formas de percibirlo y prácticas / operaciones psicológicas se



llevan adelante. Los niveles de diferenciación de las distintas prácticas, nos permite definir tres brechas:

1. Entre los profesionales que llevan adelante distintas prácticas.
2. Entre los problemas de la población que habitan en un espacio social definido, y las múltiples visiones y significaciones que los profesionales poseen del territorio (territorios).
3. Entre las distintas percepciones de los sujetos que integran la población.

De modo tal que arribamos aquí a un tema que merece un tratamiento particular, ya que navegamos además en los límites de la ética. Lo siguiente es una afirmación que suele incomodar a la psicología. Toda práctica es la expresión de un posicionamiento político, por el simple hecho que comporta una serie de ideas que surgen en un contexto histórico determinado y critican o avalan las representaciones existentes. Las brechas expuestas no son un espacio vacío al modo de un precipicio. Son los espacios existentes entre diversas formulaciones ideológicas que se hacen presentes entre los distintos marcos de representación. Espacios de tensiones y de lucha por la búsqueda de hacer valer la propia representación como principio de verdad.

Abramos un poco la trama latinoamericana en las POT, en la primer brecha citada, “entre los profesionales que llevan adelante distintas prácticas”. Anteriormente se hizo mención de dos corrientes de pensamiento, que ahora expreso con más precisión. Las corrientes de cuño psicosocial y las que devienen de la psicología positiva, reconozcámoslo, en plena expansión. Ambas corrientes expresan posiciones políticas muy diversas entre sí. Ya fue expresado que las teorías de cuño positivo no parecen ser las que pueden llevar reflexión para un cambio social. Más ahora quisiera poner el centro en las teorías psicosociales, claramente críticas al estado de las cosas y en particular sobre las políticas neoliberales. Creo que es en esta posición donde se requiere de un cambio político, de una repolitización de las formas de la crítica, si es que queremos poder aportar al diseño y posterior gestión de las PP. Este autor acuerda con las críticas al modo de producción capitalista y a la ola neoliberal actual. Más en un punto, esa capacidad crítica, puede ser inmovilizante. Las críticas suelen tener un alto nivel de lucidez, pero si la conclusión a la que se arriba es que para que se pueda hacer algo hay que cambiar el modo de producción, entonces nuestra capacidad de aporte al cambio, estará truncado. Debemos repolitizar nuestras prácticas en el sentido de ser capaces de perturbar el estado de las cosas, en función de la ganancia de bienestar y del bien común, generando herramientas de intervención que permitan

una crítica junto al diseño de medios concretos que aborden los problemas en salud mental de una población, en el caso de las POT específicamente en las organizaciones del trabajo. El discurso de autoayuda tan presente en nuestros días, cautiva y convoca precisamente por ofrecer una herramienta por medio de la cual un individuo supone que puede autoayudarse, lo cual nuevamente se articula con el concepto de empresario de sí mismo, el tipo de individuo que el neoliberalismo requiere. Ese que se angustia y enferma ante las tensiones del trabajo y que luego tiene que acudir a sí mismo, para poder ser “feliz” en el trabajo. En la opinión del autor, este es un discurso productor de una particular debilidad mental, aquella que no es de origen orgánico, sino una debilidad que se estructura desde la pérdida de ubicación de un sujeto respecto de su contexto social y que vuelve sobre sí mismo, como principio y fin de las soluciones. Mas a pesar de todo, estos enfoques teóricos brindan lo que en esta época se busca, herramientas. Desde las posiciones críticas solemos quedarnos muy contentos y regodearnos con frases como que “no hay nada más práctico que una buena teoría”. De Llelis (2010) plantea que las principales dificultades en la inserción del psicólogo en el campo de las políticas y programas sociales, radica en una formación centrada en un paradigma cartesiano que divide el soma de la psique, al individuo de su contexto histórico y social. Esto repercutiría en su capacidad de afrontar las nuevas problemáticas emergentes en la salud mental de la población.

En tanto que el diseño e implementación de PP, requiere el análisis de las formas de organización y relación que adquiere el Estado y la Sociedad Civil, y que las PP intervienen a nivel de lo que debe cambiar, es necesario el cambio de un paradigma que produzca una integración que avance en el sentido de fijar un claro posicionamiento político en función del bien común, una capacidad crítica que reflexione sobre la genealogía de las problemáticas, y ser capaces de generar herramientas de intervención para el cambio social. Esto implicaría un trabajo que sin olvidar el modo de producción en el que nos encontramos, seamos capaces de perturbar lo existente con el fin de dar nuevas formas. Sin dudas, para construir nuevas formas, debemos saldar nuestras propias tensiones al interior de las POT que gravitan perjudicialmente para una repolitización y toma de posición. Por ejemplo: a partir de posicionamientos ideológicos, hemos construido teorías en las cuales oponemos eficiencia y salud en el trabajo. Se vincula la eficiencia a la generación de la plusvalía. Y sin lugar a dudas la plusvalía es uno de los centros del Capitalismo. Como el trabajo alienado guarda en sí mismo el

sufrimiento de los individuos, entonces la ecuación queda establecida. Luego, no es que este razonamiento esté carente de razón o de sentido, pero la pregunta es, ¿realmente podemos prescindir de la eficiencia? ¿Cuándo un médico hace un diagnóstico, cuando piso el freno del auto, cuando quiero hablar por celular, cuando hago uso de cualquier producto o servicio, acaso no espero eficiencia? El punto reside en poder ubicar que el trabajo debe ser eficiente al tiempo que debe ser organizado de modo que sea saludable y no originador de enfermedad. No se trata de esto o lo otro, sino de que ambas cosas deben poder ingresar en las POT, para que podamos ser escuchados.

Lo que planteo se vincula a una toma de posición política que nos permite avanzar a la última línea del dispositivo

- Posicionamiento de la Academia

Pensar en un posicionamiento político a nivel de las POT en Latinoamérica es una ardua empresa. Partimos de la base que las POT tienen distintos niveles de incidencia y valoración académica en los países. Y que incluso al interior de los mismos países, se presentan fuertes diferencias en los planes de estudio de cada universidad. Las diferencias teóricas ya mencionadas anteriormente, llevan a que en el continente existan posiciones que cuestionan el estado de las cosas sin generar herramientas que permitan influir cambios sensibles, Y otras que ya por acción u omisión, eluden estas preguntas, generando herramientas que validan el estado actual. Cabe mencionar que en rigor, ambas posiciones terminan siendo funcionales a los modelos sociales ya establecidos. Puesto que criticar sin acciones superadoras o generar acciones sin criticar, no llevan a lugares muy distintos. Lo planteado sin dudas despierta polémica, pero es un hecho concreto que ninguna de las dos posiciones ha logrado una gran incidencia política en la mejora del bienestar de los trabajadores.

Como sea, la academia determina que le enseña a sus alumnos a “ver”. Cada Universidad posee su paradigma propio, por medio del cual en el acto de la transmisión produce un efecto de subjetivación que determina lo que se puede ver en el interior de un marco teórico específico. Con lo cual la posibilidad de la pregunta sobre la validez de aquello que aprendo se dificulta. En verdad estas palabras no aportan nada nuevo, ya sabemos todo esto. Razón por lo cual, prefiero trabajar con preguntas, no con respuestas. En un continente que sufre, ¿cómo pensamos el sufrimiento? Ya que si las PP se vinculan a la generación de mejores condiciones, de brindar bienestar y

apuntar al bien común de nuestros pueblos que poseen características multi territoriales, ¿cuáles son las condiciones concretas de existencia desde las que partimos? El plan de estudios de la Universidad de la República (Uruguay) plantea que el diseño e implementación de PP, requiere el análisis de las formas de organización y relación que adquiere el Estado y la Sociedad Civil. Razón por lo cual la reflexión de los modelos de Estado, concepciones de sociedad y las realidades resultantes a lo largo de la historia son condición sine qua non para que podamos avanzar.

El 12 de julio de 2008 fue fundada RIPOT (Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo), en la ocasión formulamos la Declaración de Montevideo. Dicha carta fundacional proclama los motivos y objetivos de la red. Entre ellos quisiera citar partes de tres de ellos.

Motivo 1: Tanto la situación mundial como las diversas coyunturas iberoamericanas relativas al mundo del trabajo y sus organizaciones, presentan en la actualidad una amplia gama de fenómenos que exigen la mayor concentración y sistematización de esfuerzos provenientes del mundo académico, en el entendido que la producción de conocimiento es pilar fundamental en la transformación del mundo de las organizaciones y el trabajo.

Motivo 6: En nombre de lo anterior, identificamos como objetivo teórico relevante la realización de una *Crítica de la Razón Organizacional*, entendida como delimitación de las condiciones de posibilidad de la producción de conocimiento acerca del mundo de las organizaciones y el trabajo. La plena consecución del mismo sólo puede llevarse a cabo bajo la premisa de que la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo constituye un campo de convergencia de saberes en marco inter y multidisciplinario, antes que una disciplina que posea límites precisos de diferenciación o necesite tenerlos.

Motivo 7: Por ello reafirmamos que el campo de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo es necesariamente un ámbito de encuentro epistemológico, de producción original de conocimientos científicos y herramientas de intervención. Se trata de una producción enraizada en la perspectiva de los procesos de producción de subjetividad, incluyendo en éstos su dimensión psicosocial, institucional e histórica. Esto implica una actitud antidogmática y antihegemónica, abierta a los nuevos descubrimientos teóricos y técnicos a que nos enfrentan los fenómenos de producción de subjetividad, con capacidad colectiva e individual para desarrollar el necesario análisis de la implicación que nos permita articular compromiso y respeto por la autonomía de todas y de todos.

A partir de estas definiciones, podemos plantear que un posicionamiento político de la Academia, requiere ante todo una mirada internacional. Pensar los problemas de la POT fronteras adentro de los países no tiene mayor sentido, puesto que las variables políticas y económicas tienen un carácter mundial. De allí, es que a pesar de las diferencias que poseemos al interior de Latinoamérica, debemos esforzarnos por pensar en los problemas comunes, a sabiendas que los abordajes de dichos problemas implican una posición política de cambio y transformación. Dicha tarea solo puede llevarse adelante en el seno de una epistemología convergente, en la cual los distintos campos de las ciencias vinculados a las Organizaciones y el Trabajo, puedan realizar su aporte.

## **Conclusiones**

Una primer conclusión a la que podemos arribar es que si las PP son pensadas como la toma de posición del Estado frente a cuestiones socialmente problemáticas, y que la paulatina incorporación de distintas organizaciones sociales permitieron la ampliación de posibilidades de detección de dichas problemáticas, en busca de un mayor bienestar y bien común, el lugar que las POT han ocupado en dicho proceso ha sido de escasa influencia.

Por supuesto las POT no son una entelequia. En tanto campo al interior de la psicología, tienen su origen y se expresan materialmente a través de organizaciones y profesionales. Es en la complejidad del territorio, donde consideramos que hemos tropezado. Retomando a Bourdieu cuando decía que no debía confundirse las clases en el papel con las clases en la realidad, podemos plantear que nuestras investigaciones e intervenciones deben atender un problema central, las “prácticas profesionales” son “operaciones” que definen “una forma” al territorio. Si como fuera planteado, los territorios surgen en el propio acto de la territorialización de los individuos que la integran (forman, dan forma), debemos preguntarnos, ¿qué tipo de territorialidad hemos contribuido a dar paso por medio de nuestras teorías y prácticas? Esta pregunta es relevante, ya que nuestras teorías devienen en prácticas que son parte de las operaciones que construyen estructuras en una sociedad que estamos definiendo como multiterritorial. El diseño o innovación en PP requiere del análisis de los procesos de integración y diferenciación que pueden ubicarse en ese espacio indeterminado entre brechas. De no hacerlo, se corre el riesgo de hacer estallar los territorios a partir de la implementación de una mirada de técnicas especializadas, las cuales no guardan

relación las unas con las otras, deteriorando así las posibilidades de brindar un aporte de sentido a las vivencias de las poblaciones. Es en las relaciones posibles de las distintas percepciones, donde algo del sentido puede surgir.

Al referirnos a la fragilidad institucional de los Estados latinoamericanos, planteamos los problemas existentes para el diseño de PP que orienten hacia el bienestar y el bien común de una población. Aquí podemos nuevamente jugar con la diferencia entre lo escrito y la realidad. En rigor, la población no existe. La multiterritorialidad nos habla de poblaciones múltiples, las que son atendidas en función de las capacidades de visibilizar sus distintos estados de necesidad. Una forma posible de intervenir dicha fragilidad, es asumirnos como parte misma del Estado, reconociendo las brechas a las que hemos contribuido. En una ocasión, asesorando en un proyecto de la Secretaría de Promoción Social de un Municipio argentino, profesionales que trabajan en poblaciones con grandes carencias relataban una conversación con una señora de un barrio. Ésta en un momento dado los increpó diciéndoles... “ustedes están todos locos, para esto me dicen que vayan a tal lado, para lo otro a otro lado, y en ambos lados me dicen que haga cosas distintas. Yo no puedo perder tiempo, porque ni plata para ir tengo”... Encontramos aquí la división en especialidades, haciendo estallar una familia en distintas especialidades integradas por profesionales con distintas percepciones e ideas de lo que ocurre. La asesoría llevada adelante desde el campo de la psicología organizacional, había sido una demanda ante los inconvenientes de una estructura organizativa, para que en lugar de promover múltiples miradas, pudiera converger interdisciplinariamente. La estructura tradicional existente había sido concebida para que cada grupo disciplinar se encerrara fronteras adentro de sus propios saberes.

Concluimos que es entre fronteras donde debemos ubicarnos, con el fin de poder pensar en el diseño y gestión de PP.

Anteriormente hicimos hincapié que, en el entrecruce multilíneal del tropiezo territorial y la fragilidad institucional de los Estados, surgen malestares y sufrimiento. Ubicarse en las brechas, entre fronteras, implica un cambio en el posicionamiento de los psicólogos en nuestro tiempo. Kurt Lewin (1978) ya planteaba con toda claridad que una ciencia es una jurisdicción de problemas más bien que una jurisdicción de material. Y que las diferentes jurisdicciones de problemas pueden necesitar distintos universos de discurso, de constructos y leyes. Ante un cambio de época como nos encontramos, se requiere de psicólogos/as que se posicionen desde epistemologías

convergentes, capaces de verse a sí mismos como quienes tienen que estudiar y dar cuenta de los cambios en el seno de las relaciones sociales.

Lo hasta aquí mencionado plantea la necesidad de una repolitización de nuestras prácticas, asumiendo el rol de agente de cambio que el momento histórico demanda. Como fue dicho, repolitizar nuestras prácticas en el sentido de ser capaces de perturbar el estado de las cosas, en función de la ganancia de bienestar y del bien común, generando herramientas de intervención que permitan una crítica junto al diseño de medios concretos que aborden los problemas en salud mental de una población. En el caso de las POT específicamente en las organizaciones del trabajo.

Finalmente, urge que al pensar su posicionamiento, la academia pueda asumir un problema fundamental. Estamos formando a nuestros/as alumnos/as, en muchos casos, con teorías que fueron pensadas para un mundo que está dejando de ser. De allí la necesidad de poner miras a las nuevas necesidades de la región. La búsqueda de los problemas comunes que nos permitan al interior de las POT y desde la academia, contribuir al diseño y desarrollo de PP.

## Referencias

- Ansoleaga, E. (2008). Organización del Trabajo y Salud Mental. En: Crítica de la Cultura Organizacional - Claves para cambiar la Organización. Montevideo. Editorial Psicolibros Universitario.
- Bourdieu, P. (1988). Cosas dichas; Espacio social y poder simbólico. Barcelona. Gedisa.
- D' Agostino, A. (2012) Psicología y Políticas Públicas. Un análisis de los planes de estudio de la carrera en psicología - UNLP. II Encuentro de Becarios de Investigación de la Facultad de Psicología (UNLP).
- De Lellis, M. (2000), Perspectivas en Salud Pública y Salud Mental. Buenos Aires. Buenos Tiempos.
- De Lellis, L. (2010). Psicología y Políticas Públicas Saludables. Revista Internacional "Psiciencia. Revista latinoamericana de ciencia psicológica", Vol 2 N° 2 (pp 197- 216) Buenos Aires: Asociación para el avance de la Ciencia Psicológica.
- Deleuze, G. (1989), Michel Foucault, Filósofo. Barcelona. Gedisa.
- Escobar, A. (2004). Participación ciudadana y políticas públicas: una problematización acerca de la relación Estado y sociedad civil en América Latina en la última

década. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 8, pp. 97-108. Recuperado de: <http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-17952004000100007> .

Ferrer, A. (2012). La construcción del Estado neoliberal en la Argentina. *Revista de Trabajo*, año 8, n° 10, julio / diciembre 2012.

Gómez, A. y Rubén, D. (2012). Gestión de políticas públicas: aspectos operativos. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 30(2), pp. 223-236 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/120/12023918011.pdf> .

Gonzalez, A. R. (2011), Nuevas percepciones del territorio, Espacio social y el Tiempo. Un estudio desde los conceptos tradicionales (o clásicos) hasta su concepción en el siglo XXI. Instituto de Investigaciones Gino Germani, VI Jornadas de Jóvenes Investigadores. Buenos Aires.

Klappenbach, H. (2000). El título profesional del psicólogo en Argentina. Antecedentes históricos y situación actual. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. 32 (003), 419-446

Klappenbach, H. (2003). La globalización y la enseñanza de la Psicología en Argentina. *Psicología em Estudo*. Maringá. 8 (2), 3-18.

Lewin, K. (1978). *La Teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona. Editorial Paidós.

O'Donnell, G. (2005). State, regime, government and nation. En public action for social purpose: Evolving ideas about the role of the state. Ford foundation learning circle on the changing state. New York N.Y: Ford Foundation.

Oszlak O. (1980), Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas. *Estudios CEDES*, vol. 3, n° 2. Buenos Aires.

Podestá, J. (2001). Sujeto y políticas sociales: problematización de las políticas públicas desde la óptica regional. *Última década*, 9 (15), pp. 163-175. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0718-22362001000200007](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0718-22362001000200007).

Raffestin, C. (1993). *Por una geografía do poder*, San Pablo, Atica.

Spink, P. (2009). Los Psicólogos y las Políticas Públicas en América Latina: El Bigmac y los Caballos de Troia. *PSICOPERSPECTIVAS.CL*. Individuo y Sociedad. Vol VIII, N° 2 (julio - diciembre) 2009.

Wittke, T. (coordinador) (2012). *Propuesta de Programa: Psicología de las Organizaciones y el Trabajo - Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología - Universidad de la República*. Uruguay.



## 10- Identidad Profesional y Transiciones

---

El objetivo de este simposio es el de presentar comunicaciones sobre situaciones de transición (psicosocial/ambiental), situando al individuo como actor de sus transformaciones, a la vez contextuales y personales. La identidad se desarrolla en una dinámica representacional marcada por fases correspondientes a transiciones en donde el sujeto modifica o ajusta de nuevo su proyecto profesional. En estos contextos, constatamos que la acción y los ‘efectos de capacidad’ emergentes son determinantes en la construcción de identidades profesionales. Si la identidad social está reglamentada por procesos complejos que definen a la vez las representaciones del self y las representaciones sociales, la acción aparece como una función de identidad, en la medida en que participa en la construcción del sentido del self y de las relaciones con el entorno y las normas sociales y organizacionales (Zavalloni, 2007). Esta perspectiva será presentada a partir de situaciones y de casos que demuestran que la dinámica de la identidad está habilitada por ‘efectos de capacidad’, que influyen en la construcción de proyectos tanto personales como profesionales. Esto nos lleva a pensar que la construcción de la identidad se establece ciertamente con los modos de reconocimiento social (Honneth, 2007) pero también por la “fasis de acción” que ata la intención y el proyecto.

**Palabras clave:** identidad, dinámica, fasis, capacidad, transiciones.

## **Bibliografía**

Honneth, A. (2002). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Editions du CERF.

Zavalloni, M. (2007). *Ego-écologie et identité: une approche naturaliste*. Paris: PUF.

Carolina Lens

# Los grupos como herramienta de formación en Psicología de las Organizaciones y el Trabajo

Ainara Arnoso, Cristina Martínez-Taboada, Garbiñe Ortiz, Nagore Asla, Edurne Elgorriaga y Norberto Manuel Sánchez de Miguel<sup>1</sup>

---

## Introducción

La formación dirigida a jóvenes profesionales relacionados con la psicología, y diversas disciplinas de las ciencias sociales y humanas implica un interés por la ayuda y la comprensión de las personas, las organizaciones y la comunidad. Traemos a este Symposium algunas reflexiones y evidencias respecto de la relevancia de los grupos como elemento transversal en su formación, a través de la experiencia del Máster Universitario en Psicología de las Organizaciones e Intervención Psicosocial en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU).

La formación en grupos se realiza mediante equipos multidisciplinares con la metodología Belbin (2011) y la participación en grupos de crecimiento como respuesta a las demandas y gestión en las organizaciones. Contemplamos así: a) los *Grupos de crecimiento personal*, como herramienta de aprendizaje ampliamente aceptada para facilitadores grupales, que ofrece una experiencia práctica que va más allá de lo que se puede enseñar didácticamente, durante ocho sesiones experienciales coordinadas por terapeutas con formación en Grupoanálisis; b) los *Equipos de mejora*, como gestión de la calidad que se estructuran en torno a una persona líder/docente que distribuye y coordina las acciones orientadas a la mejora de procesos; y c) los *Equipos de innovación* (Ayestarán, Balluerka, Gorostiaga, Aritzeta y Gómez, 2013) que promueven dinámicas multidisciplinares con un cambio de paradigma: de los procesos conductuales se ha

---

1- Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

pasado a la considerar los mediadores emergentes (Ilgen, Hollenbeck, Johnson et al., 2005) de carácter afectivo y cognitivo asociados a los significados compartidos y memoria transactiva, de reconocimiento de lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo y su funcionalidad grupal. Como señala Ayestarán (2018), los equipos de innovación son instrumentos que facilitan el crecimiento de las personas, básicamente, en tres competencias: creatividad, emprendimiento y productividad. Al mismo tiempo, los equipos de innovación aseguran el logro de los objetivos de la organización. Para ello, aprenden a construir proyectos compartidos y a utilizar una metodología de trabajo que permite codificar, digitalizar y evaluar las actividades de los individuos y de los equipos en la organización.

Tras una breve descripción de la titulación con algunos indicadores de la Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco (UNIBASQ), así como de las materias de formación en grupos, sus competencias, contenidos e indicadores de evaluación, se pretende visibilizar la relevancia de los mediadores emergentes en la formación grupal, la evolución de los roles de equipo y la relevancia de la complementariedad de la formación en grupos (Equipos y Grupos de crecimiento) en el rendimiento y la adquisición de competencias en la gestión de la organizaciones e intervención psicosocial. Se presenta el Máster como un proceso que permite el crecimiento personal y de identidad profesional a través de grupos como herramienta de formación.

### **Máster en Psicología de las Organizaciones e intervención psicosocial**

El Máster universitario en Psicología de las Organizaciones e Intervención Psicosocial de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), surge de la demanda de profesionales en dos ámbitos de la psicología social aplicada: personas y equipos en las organizaciones, y la intervención social y comunitaria. El primer perfil está contemplado y reconocido en el Diploma Europeo y el proyecto Europsych-EDP (<http://www.europsy-efpa.eu/>) que garantiza un nivel educativo, la competencia profesional y la conducta ética de psicólogos/as, facilita la movilidad de profesionales en Europa y permite que los/as egresados/as puedan especializarse en diferentes regiones Europeas. El segundo perfil, está definido por el Colegio Oficial de Psicólogos bajo el perfil del psicólogo de la intervención social. Este perfil profesional pretende superar enfoques basados en las carencias y patologías, para asumir un papel proactivo y autónomo del individuo. Es una de las áreas en las que la labor del/la psicólogo/a se ha incrementado

más en las dos últimas décadas y constituye en la actualidad uno de los ámbitos con mayor presencia laboral. Ambos perfiles profesionales se encuentran incluidos en los Retos de Horizonte 2020 (<http://www.eshorizonte2020.es/>).

Los objetivos específicos del Máster son los siguientes:

1. Describir, evaluar, diagnosticar, explicar e interpretar los principales fenómenos y procesos psicosociales en el área de Organizaciones y Personas, así como en la de Intervención Psicosocial.

2. Planificar, implementar, monitorizar y valorar los cambios e intervenciones.

3. Diseñar, a nivel básico, nuevos modelos, estrategias, métodos y herramientas con el fin de mejorar las conductas, las situaciones y los procesos psicosociales en las áreas que abarcan las dos especialidades.

4. Llevar a cabo un proyecto de fin de Máster como base de la especialización y del desarrollo de competencias necesarias en el impulso de metodologías y herramientas para la intervención, y adaptar las existentes de forma que cumplan los requisitos y estándares del modelo científico-profesional.

5. Proporcionar al alumnado la oportunidad de practicar, bajo la supervisión de profesionales, algunas de las competencias y roles requeridos para el ejercicio profesional.

El título tiene definidas las siguientes competencias transversales: a) Participar en equipos presenciales de carácter multidisciplinar y en redes digitales para generar e intercambiar información útil y construir elementos comunes de trabajo; b) Reflexión crítica sobre la propia práctica y el desarrollo de las competencias profesionales. Sobre habilidades específicas del rol profesional y desempeño de tareas.

Como competencias específicas:

i. Análisis de necesidades y establecimiento de objetivos para proponer y negociar la intervención.

ii. Evaluar recursos: individuales, grupales, organizacionales y situacionales.

iii. Preparar las herramientas y el servicio (programas de intervención): definir, diseñar, testar y evaluar.

iv. Intervención: Planificar la intervención. Realizar intervención directa orientada a las personas, a los grupos y a la organización o situación. Realizar intervención

indirecta dirigida a la orientación y formación. Implementar las herramientas, métodos, procesos del servicio de intervención.

v. Evaluación de la intervención: planificar y desarrollar la evaluación; implementar y analizar la evaluación en base a criterios de eficiencia y bienestar, y planteamiento de nuevos desarrollos.

vi. Redacción de informes, y entrega y presentación de feedback. Técnicas de redacción para la difusión del proceso, resultado y nuevos desarrollos y o proyectos, así como técnicas de comunicación de resultados, de modo oral y escrito.

La siguiente tabla resume la estructura del Máster, incluyendo los seminarios teóricos dirigidos a la adquisición de conocimientos, destrezas y competencias básicas, metodológicas y específicas de cada itinerario de formación, así como las materias, la realización del Prácticum y TFM con sus créditos correspondientes.

**Tabla 1. Estructura del Máster**

	<b>Materias de la titulación</b>	<b>Créditos</b>			
Seminarios		39			
Conocimientos, destrezas y competencias básicas	Materias obligatorias	21			
	Trabajo en equipos presenciales y virtuales	3			
	Negociación, mediación y comunicación en los conflictos	3			
	Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención	3			
	El valor añadido de la intervención psicosocial en las organizaciones	3			
	Técnicas grupales en la gestión de la intervención psicosocial	5			
	Gestión de las personas en las organizaciones: nuevas tendencias	4			
Conocimientos, destrezas y competencias metodológicas	Materias obligatorias	7			
	Diseño y evaluación de programas	4			

	<b>Materias de la titulación</b>	<b>Créditos</b>			
	Técnicas de la evaluación de la intervención	3			
Conocimientos, destrezas y competencias específicas	Materias opcionales	11/12			
	ORGANIZACIONES Y PERSONAS	12	INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL	11	
	Desarrollo Organizacional	4	Técnicas de intervención psicossocial de carácter preventivo	3	
	Intervención en ergonomía y psicossociología aplicada	4	Técnicas de intervención en diversos contextos sociales	8	
				Emprendizaje e innovación	4
Practicum		15			
Trabajo Fin de Máster		7			
TOTAL		62		61	

El título cuenta con mecanismos de coordinación docente (articulación horizontal y vertical entre las diferentes materias/asignaturas) que permiten tanto una adecuada asignación de la carga de trabajo del alumnado como una adecuada planificación temporal, asegurando la adquisición de los resultados de aprendizaje. Un ejemplo de ello es la transversalidad de la materia *Equipos de trabajo presenciales y virtuales*, cuyas directrices son transmitidas al profesorado del conjunto de las materias con el objetivo de que tanto los ejercicios prácticos realizados en clase como los trabajos de evaluación se hagan en los equipos de trabajo. Son equipos de entre 5 y 7 miembros cada uno, donde sus participantes son asignados aleatoriamente.

Los criterios de admisión aplicados permiten que los/as estudiantes tengan el perfil de ingreso adecuado para iniciar estos estudios y en su aplicación se respeta el número de plazas ofertadas (25 personas). El procedimiento de captación del alumnado procedente de titulaciones de grado, así como los procedimientos de acceso, matriculación y acogida que incluyen los perfiles de ingreso y egreso permiten revisar anualmente los criterios de admisión a medida que se ponen en marcha nuevas titulaciones de Grado susceptibles de ser consideradas como perfil de ingreso admisible en el Máster.

El personal docente reúne el nivel de cualificación académica requerido para el título y dispone de la adecuada experiencia profesional y calidad docente e investigadora. Aproximadamente la mitad de la plantilla docente son profesionales de prestigio externos a la UPV/EHU, lo cual aporta valor a la docencia del Máster. La contratación del profesorado externo deviene de la trayectoria de colaboración con diferentes entidades del entorno socioeconómico próximo, lo que permite contar con profesionales de empresas, instituciones y organizaciones sociales.

El título contempla la realización de prácticas externas obligatorias, adecuadas para la adquisición de las competencias formativas. El objetivo es trabajar las competencias en el desarrollo del rol profesional, complementando a la aportación recibida de personas expertas en los seminarios teóricos y al Trabajo fin de Máster. Como competencias concretas se contemplan el conocer las mejores prácticas que se desarrollan en la organización, saber hacer y ser competente en el proyecto en que se ha visto implicado el alumnado, así como saber informar del trabajo realizado a los destinatarios pertinentes.

La evaluación que dispone el Máster sobre la satisfacción tanto de los egresados/as y profesorado, como de los/as instructores/as sobre las prácticas externas reflejan resultados satisfactorios. Los resultados de las calificaciones son sumamente positivos, lo cual significa que tienen un alto nivel de satisfacción tanto con el desarrollo y resultados de las prácticas externas como con los resultados alcanzados por los/as estudiantes (conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas).

Según la evaluación de UNIBASQ en la última renovación de la acreditación del título, los resultados de aprendizaje alcanzados por las personas tituladas son coherentes con el perfil de egreso y se corresponden con el nivel del Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) de la titulación. Las actividades formativas, sus metodologías docentes y los sistemas de evaluación empleados son adecuados y se ajustan razonablemente al objetivo de la adquisición de los resultados de aprendizaje previstos. Todo ello se encuentra explicitado en las Guías del estudiante de las diferentes asignaturas y disponibles al alumnado en la web.

Los resultados de los indicadores del programa formativo son congruentes con el diseño, la gestión y los recursos puestos a disposición del título y satisfacen las demandas sociales de su entorno. La evolución de los principales datos e indicadores del título (número de estudiantes de nuevo ingreso por curso académico, tasa de gra-



duación, tasa de abandono, tasa de eficiencia, tasa de rendimiento y tasa de éxito) es adecuada, de acuerdo con su ámbito temático y entorno en el que se inserta el título y es coherente con las características de los/as estudiantes de nuevo ingreso. El análisis de resultados en las asignaturas que conforman el Plan de Estudios y los resultados de los indicadores evidencian que el perfil de ingreso requerido para acceder a la titulación permite al alumnado progresar adecuadamente en el programa formativo del máster. La evolución del número de estudiantes de nuevo ingreso matriculados/as se mantiene constante a lo largo de los cuatro últimos cursos académicos, oscilando entre los 17 y los 20 aproximándose al número previsto de plazas ofertadas.

Con relación a los resultados de indicadores de aprendizaje del Máster, tal y como se puede apreciar en la Tabla 2, la tasa de rendimiento, la tasa de éxito, la tasa de evaluación y la tasa de eficiencia son casi del 100% salvo excepciones, así como la satisfacción con la docencia del profesorado que mejora levemente, debido probablemente a las dinámicas que favorecen los grupos más reducidos.

**Tabla 2. Resultados de aprendizaje de la titulación en los últimos 4 años**

	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Tasa de rendimiento	98.38	99.46	100.0	100.0
Tasa de éxito	98.67	100.0	100.0	100
Tasa de evaluación	99.71	99.46	100.0	100
Tasa de eficiencia (Tasa de rendimiento de las personas egresadas)	99.25	100.0	100.0	100
Grado de satisfacción con la docencia	4.5/5	4.4/5	4.4/5	4.3/5

Con relación a la empleabilidad, la información del 2014 ofrece resultados muy satisfactorios con relación a la tasa de empleo (83%) y empleo encajado (70%), con un nivel de satisfacción notable por parte de las personas egresadas. La población de referencia de estos indicadores es el número de personas egresadas de la promoción del 2014 que ha respondido a la encuesta de Lanbide (Servicio Vasco de Empleo).

### **La formación en grupos como eje transversal de la titulación**

A continuación, se realiza una breve descripción de las materias de *Equipos de trabajo presenciales y virtuales*, así como de la materia de *Técnicas grupales en la gestión*

*de la intervención psicosocial*, incluyendo las competencias, contenidos y sistema de evaluación.

### **Equipos de trabajo presenciales y virtuales**

La materia de *Trabajo en equipos presenciales y virtuales* se centra en los equipos de innovación como herramientas útiles y eficaces para la innovación y el cambio para las organizaciones, y el liderazgo compartido en el equipo, clave para dicha transformación.

Se busca dar a conocer qué son, cómo se crean y cómo funcionan los equipos de innovación y cuáles son los requisitos necesarios para poder implantar dichos equipos en las organizaciones. Para ello, la docencia se centra en uno de los principales modelos teóricos sobre funcionamiento de equipos, el modelo IMOI (Ilgen et al., 2005), que permite abordar el funcionamiento de los equipos de innovación desde una perspectiva dinámica y no-lineal, acorde con el contexto complejo y cambiante al que deben hacer frente las organizaciones. De entornos laborales funcionales (tareas bien definidas y alta interdependencia de tareas) estamos pasando a entornos más complejos, más creativos y de mayor incertidumbre. Si bien es más fácil crear entornos laborales de carácter innovador cuando los miembros del equipo han sido entrenados previamente en la implantación de sistemas de calidad (Ayestarán et al., 2013). Así, de un trabajo centrado en la ejecución de tareas previamente diseñadas, estamos pasando a una forma de trabajar más autónoma, centrada en la creación de nuevos productos, nuevos procesos, nuevas formas de participación y nuevas formas de ejercer el liderazgo. La adaptación a la carga de trabajo está ligada a la capacidad de los miembros del equipo para ayudarse mutuamente en el trabajo. Para adaptarse al cambio es necesario haber adquirido, previamente, determinadas competencias. Si antiguamente se insistía más en las competencias conductuales, hoy se insiste más en competencias de carácter afectivo y cognitivo. Es importante que la interacción entre los miembros del equipo esté basada en una red de comunicación abierta a todos, lo que significa que todos los miembros son capaces de aportar algo al equipo y todos pueden aprender algo de todos.

En el primer bloque de la materia aprenderán a crear equipos que sean capaces de generar sentimientos de potencia y de seguridad en los miembros del equipo. Además, se enfatizará en la necesidad de crear equipos cuyos líderes/coordinadores posean un liderazgo transformacional que empodere a los miembros del equipo a

través de la estimulación intelectual y la consideración individualizada. El segundo bloque se centrará en la importancia de recabar información relevante, confiable y oportuna mediante diferentes fuentes; definir claramente los objetivos del equipo y planificar el trabajo; y trabajar grupalmente mediante el uso de técnicas tales como el diagrama de afinidad o la selección ponderada. Como novedad en esta formación, se incluye un apartado especial en el que se enseña a utilizar una plataforma digital (p.e. Google Drive) y se forma en las diferentes oportunidades y amenazas que supone el uso de las TICs para el trabajo en equipo. En el tercer y último bloque, se resaltarán la necesidad de reconocer las aportaciones de los miembros del equipo; diseñar indicadores que permiten evaluar el desempeño de los miembros del equipo; construir significados compartidos por el equipo desde las diferentes especialidades y estructuras de personalidad de los diferentes miembros de los equipos para construir soluciones nuevas a los problemas planteados al equipo. Para este último punto, utilizaremos la plataforma INTERPLACE7 de Belbin ([www.belbin.es](http://www.belbin.es)) que permitirá a los miembros del equipo conocer, desarrollar y distribuir los roles del equipo.

La Teoría de Roles de Equipo de Belbin constituye una herramienta útil para la intervención en equipos de trabajo con objeto de mejorar su eficacia (Belbin, 2011). Además, este enfoque, supera la clásica división del rol de tarea versus el rol socio-emocional en los grupos. El Equipo Belbin ofrece, a través de su plataforma, la posibilidad de obtener informes de autopercepción e informes de valoraciones de observadores sobre los roles de equipo necesarios para garantizar la eficacia de un equipo de trabajo. Belbin (2011) entiende los roles de equipo íntimamente asociados a los procesos de desarrollo e interacción que se dan dentro del equipo. Es en este sentido que la Teoría de Roles de Equipo de Belbin proporciona un marco de comprensión donde el rol no es entendido como una propiedad adscrita a un individuo por razones de estatus o por la función desempeñada en la tarea. Más bien, es un potencial constante accesible a los miembros que posean determinadas características, y que responde de forma flexible a las necesidades funcionales del equipo. Obviamente dicho potencial puede estar limitado por los rasgos del individuo, los requerimientos de la tarea o la dinámica de interacción grupal. Belbin conceptualiza los patrones característicos de conducta de interacción entre miembros de equipo como: *Cerebro, Investigador/a de recursos, Coordinador/a, Impulsor/a, Monitor/a Evaluador/a, Cohesionador/a, Implementador/a, Finalizador/a y Especialista.*

En la siguiente tabla se presentan las principales contribuciones y debilidades permitidas asociadas a cada rol.

**Tabla 3. Roles de Belbin**

	<b>Contribuciones</b>	<b>Debilidades permitidas</b>
Cerebro	Creativo/a, imaginativo/a, libre pensador/a. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora las cuestiones diarias. Demasiado ensimismado/a como para comunicarse eficazmente.
Investigador/a de recursos	Extrovertido/a, entusiasta, comunicativo/a. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
Coordinador/a	Maduro/a, seguro/a de sí mismo/a, identifica el talento. Aclara los objetivos. Delega con eficacia.	Se le puede percibir como manipulador/a. Se descarga de trabajo que se le ha asignado.
Impulsor/a	Retador/a, dinámico/a, rinde bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso/a a provocar. Puede ofender los sentimientos de las personas
Monitor/a evaluador/a	Serio/a, estratégico/a y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico/a.
Cohesionador/a	Colaborador/a, perceptivo/a y diplomático/a. Escucha y evita los roces.	Indeciso/a en situaciones cruciales. Evita la confrontación.
Implementador/a	Práctico/a, fiable, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Algo inflexible. Lento/a en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador/a	Esmerado/a, concienzudo/a, ansioso/a. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio/a a delegar.
Especialista	Resuelto/a, dinámico/a, entregado/a. Aporta habilidades y conocimientos muy específicos.	Contribuye sólo en áreas específicas. Se extiende en tecnicismos

La formación que se ofrece es por lo tanto teórica y experiencial, en la medida que el alumnado tiene oportunidad de significar la sinergia de su propio equipo, los procesos de liderazgo, los roles de equipo y su evolución, así como el rendimiento grupal y calidad de los trabajos que se les encarga en cada una de las materias.

La evaluación de la materia se realiza a través de un Informe individual de reflexión sobre la experiencia y aprendizajes extraídos, la resolución de un caso práctico en grupo mediante la utilización de la plataforma on-line y las diferentes técnicas y herramientas aprendidas durante los seminarios, las evaluaciones de observadores externos (encargos grupales de diversas materias) y la Evaluación del progreso respecto a los roles de equipo.

### ***Técnicas grupales en la gestión de la intervención psicosocial***

El objetivo principal de la materia es desarrollar habilidades como facilitador grupal a través de una formación experiencial en Grupos de crecimiento. La participación en grupos de capacitación experiencial se ha convertido en una herramienta de aprendizaje ampliamente aceptada para facilitadores grupales. Ofrece una experiencia práctica que va más allá de lo que se puede enseñar didácticamente. En contraste con el énfasis en la cognición, la participación del alumnado en grupos experienciales se centra en la exploración de los problemas personales relevantes para el trabajo grupal al mismo tiempo que se aprenden procesos y habilidades grupales.

La formación incluye la participación en un grupo experiencial o de crecimiento conducido por un/a profesional con formación en Grupoanálisis (Foulkes, 1964/2007) con una duración de 8 sesiones de hora y media. Estos grupos tienen como objetivo que las personas puedan analizar cuál es su situación dentro de un grupo pequeño, puedan experimentar las fases naturales del grupo, así como identificar los fenómenos grupales y factores terapéuticos. Se realizan asimismo 3 o 4 sesiones de grupos medianos de supervisión y seguimiento con todo el alumnado conducidos por las responsables del Máster con el objetivo de conocer las dificultades existentes, así como barómetro del clima emocional del grupo.

Como contenido teórico en la formación, en una primera parte se presenta el Origen y definición de la Psicoterapia de grupo, así como los factores comunes a los grupos (curativos y existenciales). En una segunda parte se pone énfasis en la Creación del grupo, atendiendo a las siguientes cuestiones: a) los fines, objetivos, indicaciones y contraindicaciones; b) el proceso de selección de candidatos/as y de su incorporación al grupo; c) el encuadre como continente de la situación grupal y punto de partida del proceso grupal; d) las fases naturales del grupo (apertura, desarrollo y resolución); e) los fenómenos grupales (resistencia, transferencia y contratransferencia en el grupo) y conducción y coterapia atendiendo a la supervisión del/de la conductor/a y la importancia de su formación continuada. Se finaliza con modelos de grupo aplicados a contextos específicos (clínica y salud, educación, servicios sociales y comunitarios y organizaciones y empresas).

La evaluación de la materia se realiza a partir de una serie de indicadores proporcionados por los/as conductores/terapeutas de grupo con relación al nivel de Cumplimiento (asistencia y puntualidad) y Elaboración (iniciativa, implicación y

cambio de actitudes), así como a partir de un Informe realizado por el alumnado que incluye su reflexión a partir del aprendizaje didáctico y experiencial.

## **Método**

### **Muestra**

Participaron 120 personas de las 8 primeras ediciones del Máster en Psicología de las Organizaciones e Intervención Psicosocial de la UPV/EHU (2010-2017), mayoritariamente graduadas en Psicología (61,9%), Trabajo social y Educación social (22,9%), Pedagogía y Magisterio (6,8%) y, Relaciones laborales y Administración de empresas (8,5%). El 80% son mujeres y el 20% varones, entre 21 y 25 años de edad. El 50% proviene de la misma Universidad del País Vasco (UPV/ EHU/), el 30% de otras universidades españolas y el 10% de universidades extranjeras, en su mayoría de países iberoamericanos como Colombia, Argentina, República Dominicana, México, Chile, Perú y Ecuador.

### **Variables e Instrumentos**

Además de las variables sociodemográficas de sexo, edad, formación, y universidad de procedencia se recogen las siguientes variables:

*Sinergia del equipo.* Escala *ab hoc* en base al modelo IMOI (Ilgen et al., 2005). Se evalúan los mediadores emergentes según la percepción del alumnado acerca de su equipo. En concreto se evalúa la Confianza en el equipo, la Implicación colectiva, la Colaboración y ayuda, la Coordinación del grupo, el nivel de Conflicto de tarea y de Conflicto interpersonal, así como el Rendimiento y eficacia grupal a través de una escala Likert de 10 puntos.

*Roles de Belbin.* A partir de la plataforma Interplace7 se evalúan los roles de Belbin (2011): Cerebro, Investigador/a de recursos, Coordinador/a, Impulsor/a, Monitor/a Evaluador/a, Cohesionador/a, Implementador/a, Finalizador/a y Especialista. Se obtiene un Informe que incluye la autopercepción y las observaciones de sus compañeros/as de equipo al mes de iniciar la formación y trabajar en los equipos asignados (PRE) y al finalizar la formación de la materia en equipos (POST).

*Complementariedad de la formación en grupos.* Entendida como una combinación adecuada de la formación en grupos a través de la adquisición de las competencias de

las materias de Trabajo en equipos presenciales y virtuales y el Grupos de Crecimiento. Incluye calificaciones por encima de 7 puntos sobre 10 en ambas materias.

*Competencias de la titulación.* Calificaciones de las materias troncales del Máster asociadas a las competencias básicas (Negociación, mediación y comunicación en los conflictos; Trabajo en equipos presenciales y virtuales; Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención; El valor añadido de la intervención psicosocial en las organizaciones; Técnicas grupales en la gestión de la intervención psicosocial; Gestión de las personas en las organizaciones: nuevas tendencias) así como del Prácticum, el Trabajo Fin de Máster y el Expediente del título, todas ellas sobre 10 puntos.

## Resultados

### **Mediadores emergentes del equipo, formación grupal y eficacia**

Existe una relación significativa de los mediadores emergentes con la adquisición de competencias en ambos tipos de formación grupal, así como con la eficacia individual y grupal. En la Tabla 4 se presentan las correlaciones entre los mediadores emergentes y las competencias de la formación grupal, así como el rendimiento individual (a través del expediente académico de la titulación) y el rendimiento grupal (encargos grupales).

**Tabla 4. Correlaciones entre los mediadores emergentes, competencias grupales y eficacia individual y grupal**

	Trabajo en	Grupos de	Rendimiento	Rendim
Implicación colectiva	.381**	269*	785**	.467**
Coordinación del Grupo	.412**	316*	344	.422**
Rendimiento del Grupo	.469**	277*	568*	.400*
Confianza entre miembros	.411**	364**	-.171	.452**
Colaboración – Ayuda	.381**	.248	.344	.419**
Nivel Conflicto Tarea	.309*	.142	.962**	363*
Nivel Conflicto Interpersonal	-.086	-.044	.620**	-.092
Nota. * p ≤,05. ** p ≤,01.				

## Evolución de los roles Belbin de equipo

En la siguiente tabla se presenta la evolución de los roles de equipo, incluyendo las puntuaciones de los roles de equipo iniciales y tras la finalización de los seminarios teóricos del Máster. La comparación de medias muestra menores puntuaciones del rol de Cerebro, Cohesionador y Especialista tras la formación y tendencia a mayores puntuaciones en los roles de Coordinador.

**Tabla 5. Evolución de los roles de equipo**

	Media	Media Enero	t	gl	P
Cerebro	43,81	41,53	3,50	56	,001
Investigador de recursos	41,10	41,12	-,05	56	,961
Coordinador	46,58	47,37	-1,97	56	,054
Impulsor	39,89	40,91	-1,84	56	,070
Monitor Evaluador	48,50	48,32	,18	56	,855
Cohesionador	51,01	47,00	4,48	56	,000
Implementador	46,14	46,93	-1,28	56	,205
Finalizador	46,55	46,63	-,29	56	,776
Especialista	50,34	48,78	2,30	56	,025

## Competencias en el Trabajo en equipos y Grupos de crecimiento y variables explicativas

Con el objetivo de obtener un modelo explicativo que incluya las variables de estudio como predictoras de las Competencias en Trabajo en equipos y Grupos de crecimiento se realizó un análisis de regresión paso a paso. Se introdujo en primer lugar como variable dependiente las competencias en Trabajo en equipos, y en segundo lugar la adquisición de competencias en Grupos de Crecimiento. Las variables sociodemográficas (sexo, edad), los mediadores emergentes, los roles de Belbin y la adquisición de competencias en otras materias troncales de la titulación realizadas previamente se introdujeron como variables independientes.

El análisis de regresión lineal paso a paso (véase Tabla 6), incluyendo como variables independientes las señaladas previamente y las Competencias en Trabajo en equipos como variable dependiente indicó que el último modelo se forma en tres pasos ( $F(3,33) = 11,38, p < ,001$ ). De esta manera se evidencia que controlando todas las demás introducidas en el modelo, las competencias adquiridas en la materia de



Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención ( $B = ,62$ ,  $ET = ,19$ ,  $t = 3,32$ ,  $p = ,002$ ), en la materia de la Negociación, mediación y comunicación en los conflictos ( $B = ,61$ ,  $ET = ,16$ ,  $t = 3,93$ ,  $p < ,001$ ), y la Edad ( $B = -,06$ ,  $ET = ,03$ ,  $t = -2,23$ ,  $p = ,033$ ) son las variables que afectan positivamente en mayor grado a las competencias en el Trabajo en Equipos presenciales y virtuales. El modelo en su conjunto explicó el 49% de la varianza de las competencias en dicha materia.

**Tabla 6. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las competencias en Equipos de Trabajo presenciales y virtuales**

	Modelo				Estadísticos de cambio				
	R	R2	R2 corregida	ET de la estimación	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl <sub>1</sub>	gl <sub>2</sub>	Sig. Cambio en F
1	,501a	,251	,228	,96940	,251	10,739	1	32	,003
2	,674b	,455	,419	,84062	,203	11,556	1	31	,002
3	,730c	,532	,486	,79123	,078	4,991	1	30	,033

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención

b. Variables predictoras: (Constante), Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención; Negociación, mediación y comunicación en los conflictos

c. Variables predictoras: (Constante), Gestión de emociones y deontología en el contexto de la intervención; Negociación, mediación y comunicación en los conflictos; Edad

Con relación a las Competencias adquiridas en los Grupos de crecimiento, el análisis de regresión lineal paso a paso (véase Tabla 7), indicó que el último modelo se forma también en tres pasos ( $F(3,56) = 8,45$ ,  $p < ,001$ ). De esta manera se evidencia que las competencias en Trabajo en Equipos presenciales y virtuales ( $B = ,21$ ,  $ET = ,103$ ,  $t = 2,02$ ,  $p = ,049$ ), el Sexo ( $B = ,69$ ,  $ET = ,22$ ,  $t = 3,14$ ,  $p = ,003$ ), y la Confianza entre los miembros del equipo ( $B = ,34$ ,  $ET = ,15$ ,  $t = 2,24$ ,  $p = ,029$ ) son las variables que afectan positivamente en mayor grado a las competencias en los Grupos de crecimiento. El modelo en su conjunto explicó el 29% de la varianza.

**Tabla 7. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las competencias en los Grupos de Crecimiento**

Modelo					Estadísticos de cambio				
	R	R2	R2 corregida	ET de la estimación	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl <sub>1</sub>	gl <sub>2</sub>	Sig. Cambio en F
1	.383a	.146	.131	.82777	.146	9.433	1	55	.003
2	.510b	.260	.232	.77804	.113	8.256	1	54	.006
3	.569c	.324	.285	.75061	.064	5.019	1	53	.029

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Trabajo en equipos presenciales y virtuales

b. Variables predictoras: (Constante), Trabajo en equipos presenciales y virtuales; Sexo

c. Variables predictoras: (Constante), Trabajo en equipos presenciales y virtuales; Sexo; Confianza entre los miembros

### **Complementariedad de la formación grupal en la adquisición de competencias**

Finalmente se quiso analizar si una combinación adecuada del Trabajo en Equipos y Grupos de crecimiento influye de manera positiva en la adquisición de competencias Prácticas (saber hacer y ser competente en el proyecto en que se ha visto implicado el alumno/a en el Prácticum) y del desarrollo de su propio Proyecto profesional a través del Trabajo Fin de Máster, cuyas competencias se centran en la capacidad de desarrollar un proyecto de intervención y comunicarlo a la comunidad universitaria.

El análisis de regresión lineal paso a paso (véase Tabla 8), incluyendo como variables independientes las señaladas previamente y las competencias en el Prácticum como variable dependiente, indicó que el último modelo se forma en dos pasos ( $F(2,71) = 20,06$ ,  $p < ,001$ ). De esta manera, la adquisición de competencias en la Gestión de las personas en las organizaciones: nuevas tendencias ( $B = ,31$ ,  $ET = ,08$ ,  $t = 4,15$ ,  $p < ,001$ ), y las competencias en la Formación en grupos (Trabajo en equipos-Grupos de crecimiento) ( $B = ,41$ ,  $ET = ,12$ ,  $t = 3,34$ ,  $p = ,001$ ), son las variables que afectan positivamente en mayor grado a las competencias en el Prácticum. El modelo en su conjunto explicó el 35% de la varianza.

**Tabla 8. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las competencias en el Prácticum**

Modelo					Estadísticos de cambio				
	R	R2	R2 corregida	ET de la estimación	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl <sub>1</sub>	gl <sub>2</sub>	Sig. Cambio en F
1	.515a	.266	.255	.71236	.266	25.327	1	70	.000
2	.606b	.368	.349	.66581	.102	11.132	1	69	.001

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Gestión de las personas en las Organizaciones: nuevas tendencias  
 b. Variables predictoras: (Constante), Gestión de las personas en las Organizaciones: nuevas tendencias; Combinación adecuada Trabajo en Equipos-Grupos de Crecimiento

Con relación al Trabajo de Fin de Máster como proyecto profesional último de la titulación, el análisis de regresión lineal paso a paso (véase Tabla 9), indicó que el último modelo se forma asimismo en dos pasos ( $F(2,71) = 12,73, p < .001$ ). Quedan incluidas las competencias en la materia de Gestión de las personas en las organizaciones: nuevas tendencias ( $B = ,38, ET = ,10, t = 3,78, p < .001$ ) y las competencias en la Formación en Grupos (Trabajo en Equipos-Grupos de Crecimiento) ( $B = ,34, ET = ,16, t = 2,10, p = ,039$ ), como las variables que afectan positivamente en mayor grado a las Competencias en el Trabajo de Fin de Máster. El modelo en su conjunto explicó el 25% de la varianza.

**Tabla 9. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las competencias en el Trabajo Fin de Máster**

Modelo (con Prácticum)					Estadísticos de cambio				
	R	R2	R2 corregida	ET de la estimación	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl <sub>1</sub>	gl <sub>2</sub>	Sig. Cambio en F
1	.472a	.223	.212	.91100	.223	20,073	1	70	.000
2	.519b	.269	.248	.88962	.047	4,405	1	69	.039

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Gestión de las personas en las Organizaciones: nuevas tendencias  
 b. Variables predictoras: (Constante), Gestión de las personas en las Organizaciones: nuevas tendencias Combinación adecuada Trabajo en Equipos-Grupos de Crecimiento

Al introducir las competencias adquiridas en el Prácticum como variable explicativa, el modelo mejora con un 48% de la varianza explicada (ver Tabla 10), introduciéndose dicha variable en el modelo ( $B = ,86, ET = ,11, t = 8,04, p < .001$ ),  $F(1,70) = 64,68, p < .001$ .

**Tabla 10. Resumen del modelo de regresión paso a paso de las Competencias en el Trabajo Fin de Máster**

Modelo (con Prácticum)				Estadísticos de cambio					
	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> corregida	<i>ET</i> de la estimación	Cambio en <i>R</i> <sup>2</sup>	Cambio en <i>F</i>	<i>gl</i> <sub>1</sub>	<i>gl</i> <sub>2</sub>	Sig. Cambio en <i>F</i>
1	,696a	,484	,476	,74230	,484	64,676	1	69	,000

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Prácticum

## Conclusiones y discusión

Se presenta el Máster como un proceso que permite el crecimiento personal y de identidad profesional a través de los grupos como herramienta de formación. Así lo relatan los alumnos/as en sus informes individuales y queda reflejado en los resultados que se proporcionan en este trabajo. La relación significativa de los mediadores emergentes grupales y las competencias en ambos tipos de formación grupal (Equipos y Grupos de crecimiento), así como en la adquisición de competencias del título, tomando como indicador el expediente académico muestran la relevancia de su estudio.

Se ha mostrado una articulación coherente entre las materias de la titulación, asegurando la adquisición de los resultados de aprendizaje. Así, la gestión de las emociones y la negociación y mediación en conflictos predicen el trabajo en equipos, y la formación en grupos y gestión de las personas en las organizaciones el buen desempeño en la práctica y proyecto profesional (Trabajo Fin de Máster).

Los informes proporcionados a través de la plataforma Belbin son asimismo de un valor incalculable para el alumnado. Interplace es una herramienta especialmente diseñada para preparar a las y los jóvenes para el trabajo en equipo. Los informes que se extraen a través de la misma, permiten promover el autoconocimiento y la autoconfianza, ayudan a desarrollar y comunicar las propias habilidades, a mejorar la empleabilidad, capacitan para tomar decisiones y resolver conflictos, y enseñan a trabajar en equipo con éxito. Proporcionan información acerca del equipo, si cuenta con un equilibrio entre roles sociales, mentales y de acción, así como la correspondencia entre la autopercepción y observación de los compañeros/as de equipo. En el transcurso de la formación han mejorado el rol de coordinación propio de la facilitación grupal, y reducido los roles que son prioritarios en las etapas iniciales del equipo y sus encargos grupales (cerebro, cohesionador, especialista). Aritzeta, Senior y Swailes (2005) estudiaron la validez convergente entre el cuestionario de funciones de equipo de Belbin

y el cuestionario de estilos cognitivos de Kirton que varían en una dimensión que va de máxima Innovación a máxima Adaptación. De dicho estudio, y excluyendo la función de especialista, dedujeron que los 8 roles de Belbin se reducen a tres grupos de funciones: 1) Funciones con un estilo cognitivo de Innovación: Crear soluciones (Cerebros), Explorar soluciones (Investigadores/as de recursos), Impulsar soluciones (Impulsores/as); 2) Funciones que correlacionan positivamente con el estilo cognitivo de Adaptación: Cohesionar al equipo (Cohesionadores/as), Poner en práctica las acciones planificadas (Implementadores/as), Finalizar bien las acciones (Finalizadores/as); y 3) Funciones que no tienen una asociación clara ni con la innovación, ni con la adaptación: Coordinar las soluciones (Coordinadores/as), Analizar y evaluar soluciones (Evaluadores/as). A estos dos roles se les asigna la función de puentes o de articuladores en la tensión que se produce entre las personas que desean innovar y las que desean dejar las cosas como están. Estos roles proporcionan información relevante a explorar con relación a las demandas de cambio de las organizaciones, de los propios equipos y las personas que los constituyen. La evaluación de la propia titulación a través de Belbin podría proporcionar asimismo información acerca de la capacidad del Máster de responder a las demandas sociales y económicas, de cambio e innovación de las organizaciones, así como sus fortalezas y debilidades. Los grupos se presentan así, como herramienta de formación, y las diferentes técnicas grupales (crecimiento-terapia, calidad e innovación) como herramientas de trabajo en las organizaciones. Como señala Ayestarán (2018) son ellas las que crean la cultura de la innovación, las que desarrollan una metodología científica de trabajo y las que cuidan el desarrollo y salud emocional de las personas.

## Referencias

- Ayestarán, S. (2018). Prólogo. En E. Martínez-Moreno, O. Agirre, M. Navascues, O. Gómez, y S. Ayestarán (Eds), *El reto de liderar equipos de innovación en PyMES*. Bilbao: Editorial de la UPV/EHU.
- Ayestarán, S., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Aritzeta, A. y Gómez, O. (2013). *Facilitación de equipos de innovación*. Bilbao: Editorial UPV/EHU.
- Aritzeta, A., Senior, B. y Swailes, S. (2005). Team role preference and cognitive styles. A convergent validity study. *Small Group Research*, 36, 404-436.
- Belbin, R. M. (2011). *Equipos Directivos*. Editorial Elsevier. Tercera edición.

Foulkes, S.H. (1964/2007). *Grupoanálisis terapéutico. Psicoterapia Grupo-analitica. Métodos y Principios*. Barcelona: Cegaos Press.

Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. et al. (2005). Teams in organizations: From Input-process-output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 517-543.

# Identity, aging stereotypes, subjective age and career decisions

Sophie Tripon<sup>1</sup> et Even Loarer<sup>2</sup>

## Introduction

La seconde partie du 20ème siècle et le début du 21ème sont marqués par de nombreux changements économiques, politiques, technologiques, sociaux, démographiques. Dans le monde, l'augmentation de la population est l'un des aspects majeurs de ces changements. En Europe, la population a augmenté de 40 millions (+6%) entre 1980 et 2009, avec 733 millions d'habitants. Cette tendance, générale parmi les pays membres, montre des disparités selon les zones géographiques, notamment en raison de différences de taux de natalité, de mortalité et de flux migratoires. La démographie européenne se caractérise aujourd'hui globalement par un recul de la natalité et un apport accru de population par le biais migratoire nécessaire au maintien de la croissance économique (Avdeev et al, 2011).

Un second phénomène démographique est le vieillissement de la population. Ce phénomène, qui était dans un premier temps caractéristique de l'Europe de l'Ouest, s'est désormais étendu à l'Europe du Sud et devrait atteindre d'ici une trentaine d'années toutes les régions d'Europe. À partir de 2040, 20% de la population devrait être âgée de 65 ans ou plus dans les pays d'Europe, cette part atteignant 25% dans la moitié des pays. En France, la population est passée de 55 millions en 1982 à 66 millions en 2019, s'accompagnant d'une élévation significative de l'âge. En 1946, l'âge médian était de 34,04 ans. En 2019, il est de 41,05 ans (INSEE, 2019). D'ici

---

1- Cnam-Inetop, Center for research on work and development (CRTD – EA4132), Paris, France. [sophie.tripon@bbox.fr](mailto:sophie.tripon@bbox.fr)

2- Cnam-Inetop, Center for research on work and development (CRTD – EA4132), Paris, France. [even.loarer@lecnam.net](mailto:even.loarer@lecnam.net)

2070 les projections de la démographie française annoncent, toutes choses égales par ailleurs, une population s'élevant à plus de 76 millions, soit une augmentation de +10,7 millions par rapport à 2013, dont +10,4 millions de personnes de 65 ans ou plus (Blanpain et Buisson, 2016).

Ce vieillissement de la population a des conséquences sociales et économiques. L'une des premières conséquences est le vieillissement de la population active qui pose de façon nouvelle la question du travail et des carrières des plus de 50 ans. L'un des premiers aspects est celui de l'accès et du maintien en emploi des seniors. Bien que le conseil de l'Europe ait formulé des recommandations en faveur de l'emploi des seniors (Hellemans, 2014), le taux d'emploi des 55 à 64 ans reste faible. Il est en France de 61,5% pour cette tranche d'âge et est inférieur à 30% pour les 60-64 ans. Un autre aspect est celui de la nature du travail et de la pénalité du travail. Un autre est celui des effets du vieillissement sur l'évolution des compétences. Un autre est celui des stéréotypes négatifs de l'âge et des pratiques de discriminations. Enfin, un dernier aspect concerne la gestion des parcours professionnel et des secondes parties de carrière.

## **1. Rapport à l'âge et secondes parties de carrière des seniors**

### ***1.1. La seconde partie de carrière: une recomposition des parcours professionnel dans un contexte de tension de l'emploi des seniors***

Depuis les années 80, les politiques de l'emploi au sein de l'OCDE, et notamment en France, ont changé de cap, passant d'une politique de cessation anticipée de l'activité, à une politique de maintien des seniors en emploi. A la fin des années 90, les seniors deviennent la cible prioritaire des mesures en faveur de l'emploi (Erhel, 2014).

Ces politiques d'emploi centrées sur les seniors ont eu des impacts sur l'image des travailleurs âgés et leurs perspectives de carrière. Lorsqu'elles favorisaient les préretraites elles ont « élevé l'âge social de toute une génération », qui a « vieilli avant l'âge » (Guillemard, 2005). Elles produisent l'effet inverse lorsqu'elles encouragent le maintien tardif en emploi. De fait, l'âge est aujourd'hui considéré comme un construit social et non comme relevant de données chronologiques ou physiologique. Selon Guillemard, « les configurations institutionnelles de politiques publiques affectent directement les itinéraires accomplis par les salariés sur le marché du travail », en produisant un ensemble d'orientations normatives significatives. Outre les politiques institutionnelles, les politiques RH, internes aux entreprises, peuvent contribuer à



fragiliser l'emploi des seniors. Une gestion plus dynamique des carrières pour les jeunes que pour leurs aînés semble en effet entraîner un plafonnement de carrière, réel ou subjectif, qui peut avoir des conséquences sur l'approche de la carrière, voire même déclencher des intentions de départ en retraite (Hellemans, 2014). Comme l'observent Faurie, Fraccaroli et Le Blanc (2008), la vision même de la fin de carrière, mais aussi de la retraite, sont en pleine redéfinition. La notion de carrière s'est éloignée de la vision linéaire, continue et prévisible qu'elle avait précédemment. Les parcours professionnels sont devenus imprévisibles, chaotiques, prenant la forme d'une succession de transitions et de ruptures qui impactent le rapport à soi et aux autres, provoquant de nombreuses réorganisations identitaires.

Dès les années 50, la force des stéréotypes est soulignée par diverses recherches pour leur impact sur l'emploi et les carrières des seniors. Si certains de ces stéréotypes vis-à-vis des travailleurs âgés sont positifs, la majorité sont négatifs (Burnay, 2004, Loarer et Delgoulet 2017). Pour Gaillard et Desmette (2010), « à l'exception des attributs d'expérience et de fiabilité, les stéréotypes des travailleurs âgés sont connotés plutôt négativement en termes de compétences professionnelles ». Ces stéréotypes négatifs entraînent une discrimination dans l'accès et le maintien dans l'emploi, mais aussi dans l'évaluation des salariés ou encore dans l'accès aux formations (Loarer et Delgoulet, 2017). L'âge, mais aussi la perception du vieillissement influent sur les intentions de départ en retraite, et sans doute aussi sur les choix et décisions liés au parcours professionnel.

## ***1.2. Du brouillage des âges aux ajustements identitaires au cours de la vie personnelle et professionnelle***

Lacy et Hendricks ont montré dans les années 80 par le biais d'une recherche de grande envergure, menée auprès de plus de 9000 répondants, que l'existence d'un processus développemental uniquement lié à l'âge chronologique n'est pas confirmée (Houde, 1999). D'autres facteurs sont à prendre en compte, l'âge apparaissant alors davantage comme une variable parmi d'autres. Selon Houde, l'âge est « moins chronologique que social ».

Parce que les cultures et les époques génèrent des règles et des habitudes socialement acceptées, l'existence de ces normes conduisent à imposer des rôles sociaux selon l'âge des personnes. Ces rôles sociaux, en changeant au cours de la vie, peuvent alors influencer sur l'identité individuelle (Joulain, 2011).

Intimement personnelle ou fondamentalement sociale, l'identité est toujours au cœur des questionnements autour de l'orientation professionnelle. Mais qu'est-ce que l'identité ? Elle apparaît comme une caractéristique que l'on s'attribue à soi-même. Elle se définit à la fois par un sentiment de permanence dans le temps (mêmeté) et par la reconnaissance de la spécificité de l'individu face aux autres (ipsité) (Dubar, 2000 ; Ricoeur, 1990). Pour Becchia et Chamboduc de Saint Pulgent (2012), « les identités personnelles supposent une permanence que contredisent les évolutions portées par le temps et par la succession des âges de la vie, qui influencent successivement la façon dont l'individu se comporte et se définit ». L'identité, loin d'être stable « s'acquiert, se construit, se transforme » (Bianchi, 1999). Elle est soumise à l'exigence d'adaptation inhérente aux périodes de transitions (Sapin, Spin et Widmer, 2014).

Ainsi, l'identité s'affiche comme un processus dynamique, qui opère durant toute la vie. L'identité ne peut être considérée en dehors de sa dimension sociale. Pour Augé (2014), la prise de conscience de soi est profondément issue de la conscience de l'autre.

L'identité professionnelle est ainsi liée à la perception que l'individu a du métier qu'il exerce, du milieu professionnel qui est le sien. Dans ce registre, Gadbois, dès 1969, interroge le lien entre l'identité et le choix professionnel, sur la base d'un objectif d'appariement entre la représentation de soi et la représentation d'une profession.

Carrière et âge sont ainsi étroitement liés à travers le processus identitaire en œuvre au cours de la vie. Mais de quel âge parle-t-on ? Pour Gaillard et Desmette (2010), il peut exister plusieurs approches du vieillissement au travail. Celui-ci peut être analysé du côté de l'âge chronologique, de l'âge fonctionnel, relatif à la santé du travailleur ; mais il peut être aussi abordé sous l'angle de l'âge psychosocial, impliquant à la fois la perception que le salarié a de lui-même et les perceptions sociales du vieillissement ; enfin, l'âge organisationnel peut également être considéré. Selon eux, l'approche psychosociale revêt une réelle pertinence: « alors que l'expression de « travailleurs âgés » est utilisée dans le but d'identifier un groupe de travailleurs à maintenir plus longtemps en emploi, les résultats de nos deux premières études empiriques semblent indiquer que les travailleurs qui se définissent sur la base de cette étiquette sociale développent des attitudes professionnelles (forte intention de prépension, faible intention d'investissement professionnel) qui ne s'alignent pas sur cet objectif sociopolitique ».

Les travaux sur le vieillissement et les stéréotypes associés ont également mis en avant la problématique de l'âge, et ont fait émerger des questions majeures concernant la relativité de la perception de l'âge selon les individus. Ainsi, Tuckman et Lorge (1954), soulignent que « l'utilisation de l'âge chronologique comme critère de vieillissement doit être abandonnée » au profit d'autres critères. « L'identification de l'âge, plutôt que l'âge réel contraint les personnes âgées à reconnaître les changements en elles-mêmes et à percevoir que les attitudes des autres à leur égard ont changé ». Cette identification de l'âge, différente de l'âge chronologique, souligne une autre manière de percevoir l'âge, plus personnelle.

Sur la base de ces travaux, le concept d'âge subjectif va réellement apparaître dans les années 70, avec Kastenbaum et collaborateurs (1972), qui montrent l'existence d'un âge subjectif différent de l'âge réel. Lors des études initiales l'âge subjectif est « initialement défini comme l'âge ou le groupe d'âge de référence auquel un individu s'identifie en fonction des rôles sociaux qu'il lui attribue (Guiot, 2001). Cette définition a par la suite évolué au fil des nombreuses recherches menées dans les différentes disciplines qui s'en sont emparées (gérontologie, psychologie, marketing...). D'une manière générale, l'âge subjectif correspond à l'âge ressenti par l'individu, même si celui-ci diffère de l'âge calculé à partir de sa date de naissance. Il est parfois appelé âge personnel, âge cognitif ou encore âge psychologique (Rioux et Mokoukolo, 2013). Selon Denis Guiot (2001), il est « une construction à partir d'une expérience vécue, à partir des questions suscitées par la conscience de son vieillissement et de sa position par rapport à la durée de vie. » Il dépend de la « structure organisée des perceptions que l'individu a de lui-même » et peut donc être considéré comme une « composante du concept de soi ».

Pour Heslon (2007), l'âge subjectif est une notion complémentaire à celle de calendrier intime. Les tendances d'âge subjectif diffèrent d'un individu à l'autre. Certains peuvent se sentir plus âgés que la réalité, d'autres plus jeunes. Certains se sentent en phase avec leur âge. Une variabilité apparaît entre les individus, avec une tendance mais également un écart de ressenti plus ou moins important vis-à-vis de l'âge chronologique.

Mais cette variabilité est également inter individuelle, avec une tendance d'âge subjectif qui peut varier au cours de la vie (Heslon, 2007 ; Rubin et Bernsten, 2006). Ainsi, les études semblent aller dans le sens d'un âge subjectif supérieur à l'âge réel

au cours de la jeunesse, avec une tendance qui s'inverse pour devenir, en moyenne, inférieur à un âge situé entre 25 et 30 ans.

Les études menées sur l'âge subjectif se sont également attachées à identifier les facteurs intervenant dans cet écart avec l'âge chronologique. Ainsi, l'âge subjectif peut traduire une dissociation, ou au contraire une identification au groupe du même âge (Weiss et Lang, 2012).

Loin d'être figé, il constitue un processus identitaire dynamique (Ward, 2013, Weiss et Lang, 2012 ; Pavalache-Ilié et Rioux, 2013). Il renvoie à une auto perception de soi, à un instant T, dans une situation donnée et donc varie selon les contextes (Rioux et Mokoukolo, 2013 ; Pavalache-Ilié et Rioux, 2014, Stephan et al, 2015). L'âge subjectif traduit la comparaison du parcours personnel avec les normes d'âge (Ward, 2013) et peut refléter une capacité d'adaptation (Zupancic et al, 2011).

## 2. Etude empirique

### 2.1. Objectifs et hypothèses

Nous avons mené une étude qualitative portant sur l'évolution du rapport à l'âge au cours de la vie et des liens éventuels entre ce rapport à l'âge et les choix et décisions liés à la carrière.

Pour se faire, la recherche vise 4 objectifs:

- Étudier l'âge subjectif et son éventuel écart à l'âge réel
- Identifier les composants de l'âge subjectif
- Observer les liens entre cet écart et les décisions de carrière
- Appréhender la possibilité d'objectiver la mesure de l'âge subjectif

Notre hypothèse générale, est que l'âge subjectif serait un meilleur prédicteur des décisions de carrière que l'âge chronologique.

Cette hypothèse générale est articulée à quatre hypothèses spécifiques:

- Les individus peuvent développer un âge subjectif distinct de leur âge chronologique
- L'âge subjectif varie au cours de la vie
- L'âge subjectif varie selon des facteurs psychologiques et biographiques
- La différence entre l'âge subjectif et l'âge chronologique varie selon les âges de la vie

## 2.2. Méthode:

### - Echantillon:

46 personnes ont participé à l'étude.

Il s'agit de personnes âgées de 18 à 65 ans et plus, réparties selon cinq tranches d'âges. Cela correspond à la période de vie professionnelle active.

Catégorie d'âge	Hommes	Femmes	TOTAL
18-25 ans	4	4	8
26-35 ans	5	7	12
36-45 ans	2	6	8
46-55 ans	6	4	10
56-65 ans	4	4	8
TOTAL	21	25	46

### - Procédure:

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de l'ensemble des participants, complétés par des questionnaires et un test d'association implicite, relatifs à la perception de l'âge et du vieillissement.

## 2.3. Résultats

L'analyse de la relation entre les différentes dimensions de l'âge, issues des questionnaires, a permis de confirmer l'existence d'une corrélation, d'une part entre l'âge subjectif et l'âge chronologique<sup>3</sup> (coef = 0,9016), et d'autre part entre l'âge subjectif et l'âge socialement perçu<sup>4</sup> d'autre part (coef = 0,8854). Dans une moindre mesure, mais qui reste encore significative, nous observons également une corrélation entre l'âge subjectif et l'âge souhaité<sup>5</sup> d'autre part (coef = 0,7511)<sup>6</sup>.

L'étude a également confirmé l'existence d'une variabilité interindividuelle et importante. La figure 1 met en évidence une tendance chez les plus jeunes à se sentir plus âgés que l'âge chronologique, tendance qui s'inverse vers 22 ans. A partir de cet âge, les personnes de notre échantillon ont une tendance à se percevoir plus jeunes

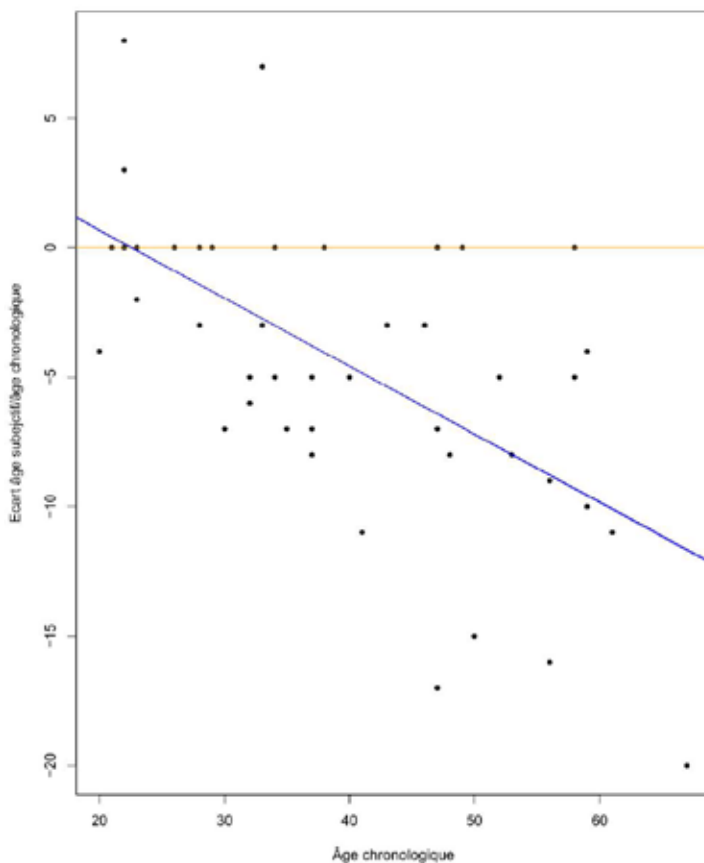
3- Âge chronologique = âge correspondant à la date de naissance.

4- Âge socialement perçu = âge estimé par autrui.

5- Âge souhaité = âge que la personne aimerait avoir si elle pouvait choisir

6- La corrélation est ici exprimée par le coefficient de Pearson.

qu'ils ne sont chronologiquement. En outre, l'écart entre l'âge subjectif et l'âge chronologique augmente très fortement au cours de la vie. Le sentiment d'avoir moins que son âge semble ainsi augmenter avec l'avancée vers la vieillesse.



**Figure 1. Ecart entre l'âge subjectif et l'âge chronologique selon l'âge chronologique.**

Une analyse qualitative de contenu par thématization a été réalisée à partir des entretiens. Une variabilité intra individuelle est apparue. En effet, la tendance d'âge subjectif tend à se modifier au cours de la vie, en fonction d'évènements ou de situations spécifiques. Le ressenti de l'âge peut donc varier au cours d'une vie, augmentant ou diminuant, s'inversant même parfois. L'écart entre l'âge subjectif et l'âge

chronologique montre par ailleurs une nette tendance à augmenter avec l'avancée dans la vie, traduisant un rajeunissement subjectif de plus en plus important. Enfin, les personnes interrogées expriment toutes un ressenti différent selon le contexte, et ce de manière générale. Autrement dit, elles expriment pouvoir se sentir plus jeune dans la vie privée et plus âgé dans la vie professionnelle par exemple. Ainsi, un même individu peut présenter plusieurs tendances d'âge subjectif à un même moment, avec un écart avec leur âge chronologique qui varie également, selon la sphère dans laquelle il se situe. L'âge subjectif apparaît donc contextualisé.

L'analyse des entretiens a souligné l'importance des stéréotypes dans le rapport à l'âge et l'émergence d'un âge subjectif différent de l'âge chronologique. Que ce soit des représentations sur les normes sociales en vigueur, ou des représentations sur soi-même, certains individus semblent influencés par les attentes de leur environnement liées à leur âge, ou encore aux capacités qu'ils associent au vieillissement. De manière dominante, leur rapport à l'âge intègre le degré de maturité qu'ils estiment avoir atteint, ou au contraire qu'ils n'ont pas encore mais devraient avoir au regard de leur âge. Quoiqu'il en soit, la dimension sociale apparaît clairement: un âge subjectif différent de l'âge chronologique est fréquemment issu d'une comparaison avec les autres groupes d'âge, ou même avec les personnes appartenant à la même tranche d'âge.

Ces représentations, ayant pour conséquence d'influer sur l'estime de soi et la confiance en soi, amènent les individus à s'affirmer ou au contraire à se mettre en retrait. Plus ils ont le sentiment d'avoir des perspectives devant eux pour du changement ou des nouveaux projets, plus le ressenti de leur âge est en deçà de leur âge effectif.

Il apparaît donc clairement un intérêt pour questionner l'âge subjectif correspondant à la sphère professionnelle lorsqu'il s'agit, pour un individu, de prendre une décision importante concernant sa carrière.

## Références

- Augé, M. (2014). *Une ethnologie du soi. Le temps sans âge*. Editions du Seuil, Paris, France.
- Avdeev, A., Eremenko, T., Festy, P., Gaymu, G., Le Bouteillec, & S. Springer, S. (2011). Populations et tendances démographiques des pays européens. *Population*, 66(1), 9-133. INED

- Becchia, C. & Chamboduc de Saint Pulgent, D. (2012). L'identité: introduction. *Questes*. <http://journals.openedition.org/questes/2948>
- Bianchi, H. (1999). Identité et épreuve du temps. In Boutine J-P (Ed), *Les âges de la vie. Education Permanente*, n°138, 19-27.
- Blanpain, N. et Buisson, G. (2016). Projections de population à l'horizon 2070. Deux fois plus de personnes de 75 ans ou plus qu'en 2013. *Insee Première*, n° 1619.
- Burnay, N. (2004). Les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés. Panorama de 50 ans de recherche. *Gérontologie et société*, 27(4), 157-170.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités*. Presses Universitaires de France, Paris, France.
- Erhel, C. (2014). *Les politiques de l'emploi*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Faurie, I. Fraccaroli, F. & Le Blanc, A. (2008). Âge et travail: des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain*. 71(2), 137-172.
- Gadbois, C. (1969). Choix professionnel et conception de soi. *L'année psychologique*, 69(2), 599-614.
- Gaillard, M. & Desmette, D. (2010). *Vieillesse au travail, des approches traditionnelles à l'analyse psychosociale*. Presses universitaires de Louvain, Louvain la neuve, Belgique.
- Guillemard, A-M. (2005). Politiques publiques et cultures de l'âge. Une perspective internationale. *Politix*. 72(4), 79-98.
- Guiot, D. (2001). Tendance d'âge subjectif: quelle validité prédictive ? *Recherche et application en marketing*, 16(1), 25-43.
- Hellemans, C. (2014). Les travailleurs âgés et la fin de carrière: stéréotypes et réalités. Dans *Stéréotypes et préjugés au travail: des processus aux conséquences*. Pohl, S et Klein, O (dir). Paris, L'Harmattan.
- Heslon, C. (2007). *Petite psychologie de l'anniversaire*. Paris, France, Dunod.
- Houde, R. (1999). *Les temps de la vie. Le développement psychosocial de l'adulte*. Boucherville, Canada: Gaëtan Morin Editeur.
- INSEE (2019). Bilan démographique 2018. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1892117?sommaire=1912926#titre-bloc-13>
- Joulain, M. (2011). L'identité des personnes âgées: le poids des normes d'âge, des représentations et des catégorisations sociales. In Michel Personne, Protéger



- et construire l'identité de la personne âgée, *Pratiques gérontologiques*, Erès, Toulouse: France, 17-31.
- Kastenbaum, R. Derbin, V. Sabatini, P & Artt, S. (1972). The ages of me: towards personal and interpersonal definitions of functional aging. *The International Journal of Aging and Human Development*, 3(2),
- Loarer E. & Delgoulet. (2017). Vieillesse, apprentissage et formation. In P. Carré et P. Caspar (Eds). *Traité des Sciences et Techniques de la Formation* (4ème ed.), Paris: Dunod.
- Pavalache-Ilić, M & Rioux, L. (2014). L'âge subjectif en contexte de formation. Etude auprès d'une population estudiantine roumaine. *Pratiques psychologiques*, 20, 111-123.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi comme un autre*. Editions du Seuil, Paris: France.
- Rioux, L & Mokoukolo, R. (2013). Investigation of subjective age in the work context: study of a sample of french workers. *Personnel Review*, 42(4), 373-395.
- Rubin, D. & Bernsten, D. (2006). People over forty feel 20% younger than their age: subjective age across the lifespan. *Psychonomic Bulletin & Review*, 13(5), 776-780.
- Sapin, M. Spini, D. & Widmer, E. (2014). *Les parcours de vie, de l'adolescence au grand âge*. (2ème édition). Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne: Suisse.
- Stephan, Y. Sutin, A. & Terracciano, A. (2015). *How old do you feel? The role of age discrimination and biological aging in subjective age*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0119293>
- Ward, R. (2013). Change in perceived age in middle and later life. *The International Journal of Aging and Human Development*, 76(3), 251-67.
- Weiss & Lang (2012). They are old but I feel younger: age group dissociation as a self-protective strategy in old age. *Psychology and aging*, 27(1), 153-163.
- Zupancic, M. Colneric, B. & Horvat, M. (2011) Subjective age over the adult lifespan. *Suvremena psihologija*, 14(2).



# Apuntes sobre las repercusiones del proceso jubilatorio en la identidad: Una aproximación a la realidad uruguaya

Carolina Lens<sup>1</sup>; Daniel Blanc<sup>2</sup>

## 1. Introducción

En el Uruguay existen un 14,4% de personas dependientes envejecidas, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Estudios nacionales estiman que para el año 2050, esta cifra ascenderá a 22,6% (OPP, 2018). Por otra parte, estudios internacionales realizados por la CEPAL (2016), exponen que la esperanza de vida a los 65 años pasará a ser de 22,3 años para los hombres y 26,8 para las mujeres en 2100. Esta evolución de la realidad demográfica no solamente tiene impactos a nivel de gasto social y de mercado laboral, sino también en la cultura, tradiciones y educación de la sociedad en cuestión, por la relevancia y tamaño del segmento de la población a la que se hace referencia.

Este fenómeno ha sido estudiado especialmente en términos de políticas públicas y mercado laboral, dejando de lado otros factores en los que pueden incidir dentro de una sociedad. Uno de los aspectos que no ha sido considerado es cómo afecta el retiro a la identidad del jubilado. Identidad que, como muchos estudios señalan, es forjada en gran parte durante la trayectoria laboral y en base al rol que ha desempeñado el sujeto durante la misma (Brown, 2017, Pannor Silver, 2016). Al experimentar el retiro, el sujeto sufre una serie de impactos a nivel psicológico que afectan su identidad dentro de una sociedad. A su vez, este impacto está condiona-

---

1- Carolina Lens. Licenciada en Psicología, graduada de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República. Magíster en Dirección Profesional de Personas, graduada de la Universidad Católica de Valencia.

2- Daniel Blanc. Licenciado en Sociología, graduado de la Universidad Católica del Uruguay.

do por una serie de factores, tales como las condiciones en las cuales se dio el retiro, las características del trabajo en que se desempeñaba, y elementos exógenos como el nivel socio-cultural (Costalat-Founeau, 2007, Smith, 2016). A su vez, hay un proceso previo denominado “pre-jubilación”, que puede tener implicancias no solo a nivel de identidad en la jubilación, sino de otros factores como la salud (Fernández, Crego y Alcover, 2008, Topa y Alcover, 2015, Houlfort et al., 2015).

En este marco, resulta relevante estudiar qué efectos puede ocasionar dentro de la sociedad uruguaya, el tener un sistema de jubilación que implique, de hecho, un umbral en donde el sujeto experimenta un brusco cambio en su forma de vida y, por tanto, en su identidad, al tener que jubilarse de manera abrupta y sin períodos de transición. En adición a este impacto psicológico, es posible encontrar el económico, ya que la tasa de reemplazo en el Uruguay se ubicaba entre un 56 y 58% en el 2015 (Lavallega y Tenenbaum, 2017).

El objetivo del presente artículo es exponer la discusión internacional sobre las características de la transición a la jubilación, así como sus repercusiones en la identidad del sujeto que atraviesa por dicho proceso, para luego generar líneas de debate sobre la idoneidad o pertinencia del modelo de políticas de jubilación vigente en el Uruguay.

*Palabras clave:* identidad, retiro, seguridad social.

## **2. Marco Teórico**

Para introducirse en las repercusiones de la jubilación en la identidad del sujeto que transita dicho proceso, resulta imprescindible conceptualizar de forma previa a la identidad, para luego adentrarse específicamente en una de sus dimensiones, la laboral.

### **2.1. Identidad**

El concepto de identidad ha constituido un tema de interés para las ciencias sociales en la década de los noventa del siglo pasado y continúa siéndolo en la actualidad (Jenkins, 2004). Al hablar de identidad, se hace referencia a las características de un sujeto, por las que su entorno lo reconoce y que determinarán su manera de ser en el mundo (Páramo, 2008).

El contar con una identidad implica transitar con anterioridad por un proceso de definición y construcción del sí mismo. Esto se concreta a través de una constante interacción con otros, mediante símbolos que se interpretan a la hora de formar una

autoimagen. La identidad y el autoconcepto se formarán entonces en base a interacciones sociales a lo largo de toda la vida (aunque con una mayor incidencia durante los primeros años) y a través de la familia, el lenguaje y otras contingencias ambientales (Larrain, 2003). Es importante aquí destacar el rol que ocupan elementos culturales como el lenguaje, los discursos ideológicos y las disciplinas científicas, entre otros, que ofician de medios de interacción (Páramo, 2008).

Se trata de un interjuego subjetivo, de reconocimiento mutuo, mediante el cual las identidades surgen de forma externa al sujeto, a partir del modo en que nos reconocen otras personas. No obstante, todo proceso identitario implica también y necesariamente un componente interno del sujeto, en tanto este se juzga basándose en lo que los demás observan de él. Marcela Lagarde (2000) hace referencia al tema destacando el carácter activo del sujeto en el proceso, que crea su propia versión identitaria, que lo hace único.

Es posible definir a la construcción identitaria como un proceso cultural, en el que el sujeto en construcción se vale de ciertas categorías compartidas socialmente y cuyo significado ya ha sido socialmente definido. Algunos ejemplos pueden encontrarse en dimensiones como la profesión, la religión y la etnia.

Resulta pertinente mencionar aquí que las identidades personales o individuales no existirían sin identidades colectivas previas, y viceversa. Los sujetos se definen en base a sus relaciones sociales y la sociedad atraviesa distintos procesos e instancias de desarrollo a partir de acciones individuales (Larrain, 2003). A modo de ejemplo, el ser uruguayo implica que se nos reconozca por determinados rasgos o características, propias de este grupo. Asimismo, si los sujetos de forma individual no reprodujeran estas prácticas, resultaría impensado que se nos reconociera por las mismas.

La identidad personal, de esta forma, está íntimamente ligada al sentimiento de pertenencia del sujeto hacia diferentes grupos socio-culturales a los que está vinculado. El construir una identidad personal y colectiva dota al sujeto de cierta seguridad y estabilidad (De la Torre, 2001). En este sentido, resulta imposible desatender a la dimensión de la identidad que se encuentra estrechamente vinculada al trabajo: la identidad laboral u organizacional, al tratarse el trabajo de una importante fuente generadora de identidad para el sujeto, que comúnmente invierte gran parte de su día en esa actividad.

### **2.1.1. Identidad laboral u organizacional**

Los individuos conforman su identidad de varias maneras. Es posible hablar de identidades insertadas, como aquellas que dependen de sus grupos sociales (familia, amigos, localidad, etc), así como de identidades que dependen de las organizaciones formales que el sujeto integra, tales como el trabajo (Brown, 2017).

La identidad se genera constantemente en un proceso dinámico, a través de cinco grandes corrientes (Brown, 2017). Estas son la discursiva (procesos que constituyen la identidad a través del uso del lenguaje), la dramática (identidad constituida a través de las acciones del sujeto), la simbólica (procesos que se generan a partir de la adopción y manipulación de objetos simbólicos), la socio-cognitiva (constituida por mecanismos cognitivos empleados en la búsqueda del sentido) y la psico-dinámica (constituida por la operación de mecanismos inconscientes de defensa del ego).

Con respecto a la generación de identidad en el trabajo, Brown (2017) describe la relación de cada enfoque de identidad con aquellas generadas en las organizaciones. La discursiva se vincula a la autoreferenciación en, por ejemplo, sectores laborales (“Yo pertenezco a tal sector, esto es lo que sé hacer.”). La dramática, se manifiesta por lo general, debido a la fuerte dedicación horaria de los sujetos al trabajo y la relevancia que le imponen a esa tarea por encima de las otras que podrían ocupar su vida, como el ocio y la recreación. La dimensión simbólica se manifiesta en la incorporación de objetos o instrumentos de trabajo por parte del sujeto como propias. Esto se ve muy reflejado, por ejemplo, en artículos cosméticos y tecnológicos. La construcción socio-cognitiva se genera en la medida que el individuo empieza a considerar su destino como parte del destino del grupo u organización que integra. Finalmente, la dimensión psico-dinámica hace referencia a la incorporación del individuo de las características psicológicas de la organización. En ese sentido, se entiende que las organizaciones generan una serie de valores o características distintivas, que el individuo incorpora como propias a niveles inconscientes, los cuales reproduce en los otros aspectos de su vida.

Pero la identidad no constituye, como ya se ha mencionado, una construcción estática. Los cambios en la identidad de los sujetos son una constante en la vida y esto produce cambios inevitables en ellos. En esta línea, las crisis personales constituyen grandes catalizadores en términos de cambios identitarios (Lagarde, 2000). Dichas crisis pueden ser provocadas por el propio crecimiento del sujeto y generadas

internamente, o externas, impuestas por el entorno, como el inicio de un proceso jubilatorio, a modo de ejemplo, por cuestiones cronológicas.

## **2.2. Ajuste al retiro**

La jubilación constituye una de las transiciones más significativas en la vida del sujeto, que puede conllevar incluso consecuencias para la salud del mismo (Moffatt & Heaven, 2017; Pannor Silver, 2016). Por la propia naturaleza multifactorial del fenómeno es que coexisten en una sociedad diversas formas de transición a la jubilación. Las hay de índole planificado y previsto, así como de carácter inesperado, implicando un quiebre en la cotidianeidad del sujeto en cuestión (Jonsson, 2010). Dependiendo de cómo se gestione o lleve a cabo, esta transición puede ser experimentada de forma más o menos positiva o negativa.

Existen diversas teorías que abordan el proceso jubilatorio. Dos de ellas son la Teoría de la Continuidad y la Teoría de los Roles. La primera de ellas explica la importancia de que se mantengan y continúen los patrones de referencia en cuanto al relacionamiento laboral y de ocupación, de modo de asegurar una transición más saludable para el sujeto en cuestión (Wang, Henkens & van Solinge, 2011; Wang & Shultz, 2010). La Teoría de los Roles incita a pensar en este pasaje como una salida y transición entre roles, siendo la jubilación más o menos satisfactoria que el trabajo, dependiendo de la experiencia particular del sujeto en su etapa como trabajador (Wang, Henkens & van Solinge, 2011; Wang & Shultz, 2010). De acuerdo a esta teoría, resulta crucial pensar en las características del trabajo que desempeñaba el ser en transición de forma previa a su retiro, a la hora de proponerse mejorar la calidad de vida de las personas, a medida que envejecen.

Al concientizar sobre la importancia de la transición a la jubilación en la vida del sujeto que la experimenta, se hace imprescindible recibir asesoramiento de profesionales como los terapeutas ocupacionales, a la hora de fomentar transiciones al retiro menos traumáticas. El entendimiento de los profesionales acerca de las relaciones existentes entre la salud y la ocupación del sujeto, hace que sea importante contar con su colaboración (Eagers, Franklin, Yau & Broome, 2018).

Un dato relevante a tener en cuenta a la hora de pensar en este proceso es el incremento en la esperanza de vida a nivel mundial, que se ha logrado mediante el desarrollo de avances en el sistema sanitario, que contribuyen a que las personas tengan la posibilidad de mantener una vida activa hasta edades cada vez más avanzadas

(Eagers, Franklin, Yau & Broome, 2018). Algunas sociedades han avanzado en línea con este escenario: países como Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda y Australia, han abolido la existencia de una edad obligatoria para el retiro (Wood, Robertson & Wintersgill, 2010).

Son muchos los aspectos que determinan qué tipo de vínculo tendrá el sujeto con su retiro. Están aquellos relacionados con el nivel socioeconómico (educación, género, ingreso, etc.), con la capacidad del individuo de planear su jubilación (impacto de problemas de salud, por ejemplo), y finalmente, los aspectos psicológicos. Entre estos últimos, el más relevante es el vínculo con su trabajo (Wang et al., 2011). Hay evidencia que indica que un mayor vínculo y satisfacción con el trabajo, conlleva a mayores problemas para ajustarse al retiro (Reitzes & Mutran, 2006). Sin embargo, otras investigaciones (Wong and Earl, 2009) revelan que la centralidad del trabajo no necesariamente conlleva a problemas con la adaptación en el proceso jubilatorio. Bajo esta consigna, Houlford (2015) entiende que vale la pena estudiar no la importancia que tiene el trabajo en la vida de la persona, sino su relación con él.

De acuerdo a Houlford, Fernet, Vallerand, Laframboise, Guay y Koestner (2015), el aspecto psicológico que más incide en el modo de transitar a la jubilación es el tipo de pasión con el que el sujeto desarrolla su trabajo. Dichos autores realizaron un estudio acompañando la trayectoria de 73 docentes franco-canadienses, en orden de establecer si la pasión vinculada al trabajo podría traer efectos en el retiro. Su conclusión es que si el sujeto establece un vínculo obsesivo con su trabajo, transformará esa patología en una jubilación conflictiva. Sin embargo, si su vínculo pasional con el trabajo es armonioso, podrá ajustarse con mayor normalidad al cambio de estilo en su vida.

Para desarrollar una vinculación pasional armoniosa con el trabajo, se debe entender que la organización le brinda al individuo una valorización y mensaje de que el sujeto es importante para dicha empresa (Vallerand, Houlford, & Forest, 2014). Sin embargo, esta armoniosidad está ligada al volumen que el individuo permita que su pasión por el trabajo adquiera. Cuando esta vinculación pasional termina estando ligada a cuestiones de aceptación social, autoestima y excitación desmedida, puede culminar en vinculaciones obsesivas para el sujeto (Houlford et al. 2015).

Esta problemática no solo es aplicable para las jubilaciones, sino que también puede afectar la conflictividad del trabajo con la vida social, teniendo implicancias negativas cuando la pasión es obsesiva, y positivas cuando ésta es armoniosa (Vallerand



et al., 2010). Por tanto, resulta coherente que si un aspecto, como la pasión con el trabajo, impacta de formas tan significativas sobre la identidad del individuo en el día a día, este sea un factor determinante a tomar en cuenta a la hora de analizar su vínculo con el retiro (Houlfort et al. 2015).

Como se ha visto, la transición de la actividad a la jubilación en la etapa adulta, puede ser un evento fundamental en una reestructuración de la identidad del sujeto, y por tanto, resulta uno de los determinantes más significativos a la hora de definir la forma en la que el sujeto vivirá esta nueva etapa. Para entender cómo esto puede estar afectando la realidad de la población uruguaya, resulta fundamental conocer cómo opera el sistema de seguridad social en el país, y las posibles implicancias que éste pueda tener sobre su población adulta.

### **3. Sistema de jubilaciones en Uruguay**

#### **3.1. Restricción en el ingreso – normativa**

Si observamos la situación de la población en etapa de vejez en el Uruguay, la cohorte que en 1991 tenía 60 años, se encontraba casi en su mitad económicamente activa, mientras que, la misma cohorte, a los 74 se encontraba activa tan solo en un 10%. Tal tendencia se ha mantenido relativamente estable (Rodríguez & Rossel, 2009). Por otro lado, en Uruguay, los niveles de actividad en la población adulta son sensiblemente menores que en el resto de los países de la región, debido esto a la expansión del sistema de bienestar en términos de seguridad social en comparación con los otros países (Rodríguez & Rossel, 2009). Esta realidad debe contemplarse para comprender las implicancias de la normativa relacionada con la seguridad social.

Si revisamos la legislación uruguaya, la seguridad social integra el sistema de bienestar del país desde la expansión del mismo durante el segundo batllismo. En el artículo 7 de la ley 10.959 de 1947, se afirma que *Es incompatible el goce de la pasividad con la actividad remunerada, cuando ambas correspondan a servicios amparados por la misma Caja*<sup>3</sup>. Por lo tanto, si el retirado quiere obtener ingresos para, por ejemplo, complementar la pérdida generada por la jubilación, no puede hacerlo a menos que integre otra *Caja*. Posteriormente, la conformación de las cajas previsionales fue re-

---

3- Las cajas jubilatorias se encargan de administrar los recursos obtenidos de la recaudación de su sector de actividad, para cubrir las pasividades de los aportantes que pasen a régimen jubilatorio. Su creación se remonta a 1933, y su posterior independencia del Instituto de Seguridad Social se dio en 1948.

visada, y muchas de ellas se unieron al fondo común del Banco de Previsión Social, por lo que el concepto de Caja cambió para gran cantidad de la población, y pasaron a denominarse ámbitos de jubilación. Esto se actualizó con el artículo 28 de la ley 15.800 de 1986, el cual establece que *Declárase que el goce de pasividad sólo resulta incompatible con el desempeño de actividad remunerada, cuando ambas correspondan a servicios que a la fecha de la presente ley eran amparados por una misma ex-Dirección de Pasividades* (artículo 7, Ley No. 10.959, de 28 de octubre de 1947). Por lo anterior se revela que la persona que se jubila en el Uruguay, no puede percibir más ingresos, a menos que estos sean determinados por las otrora cajas jubilatorias, hoy ámbitos de jubilación en el Banco de Previsión Social.

Esto en la realidad resulta bastante restrictivo, debido a que los ámbitos de jubilación son significativamente abarcativos, y obtener ingresos de otro ámbito, implica poseer una gama de habilidades laborales que distan mucho entre sí. La excepción por defecto es el caso de los empleados públicos, ya que pueden tener cualquier otra actividad en el sector privado que no se yuxtapone con la que aporta para su jubilación civil. A efectos de ilustrar la situación, el sector Industria y Comercio, uno de los 6 sectores comprendidos dentro del Banco de Previsión Social, ocupó más del 50% de las jubilaciones expedidas por el organismo en 2017. A continuación un conteo de los ámbitos de afiliación:

- i. industria y comercio,
- ii. rural,
- iii. doméstico,
- iv. civil,
- v. escolar,
- vi. militar,
- vii. policial,
- viii. bancario,
- ix. notarial, y
- x. profesional.

Por tanto, son escasas las situaciones en que se da que un retirado pueda recibir ingresos de otras actividades, a menos que sean a partir de generación de cuentas propias o emprendimientos, o desde la informalidad. Tal situación genera que dentro de gran parte de la población uruguaya el retiro sea de carácter total y definitivo, sin

permitir un período de adaptación con respecto a la actividad principal en su vida (trabajo), y la jubilación.

Por otra parte, hay evidencias de que la transición de la actividad a la jubilación en el Uruguay no es ni mucho menos lineal (Rodríguez & Rossel, 2009), lo cual implica que en la medida en que la persona emprende el proceso hacia la jubilación, transita por un período de desprotección debido a la incapacidad de generar ingresos y la aún no suficiente acumulación de méritos (por ejemplo, edad) para obtener las prestaciones jubilatorias. Este efecto se da principalmente en las mujeres (Rodríguez & Rossel, 2009).

#### **4. Discusión**

Según datos del Banco de Previsión Social (2018), en 1993 había 358.974 personas que recibieron algún tipo de prestación jubilatoria en el Uruguay, mientras que en el 2017 hubo 447.001, con aproximadamente la misma población total.

Un sistema de retiro que considere al adulto mayor como un sujeto al cual nada más hay que proteger, debido a que no tiene capacidad de desarrollar actividad dentro del mundo laboral, puede sonar, a estas alturas, anacrónico. Cuando el sistema jubilatorio uruguayo fue diseñado estaba pensando para contemplar un período de vida corto de la persona, en la medida que la esperanza de vida no era en absoluto tan extendida como en la actualidad. Hoy en día, la vejez resulta una etapa entera dentro de la vida del sujeto, y el sistema no está contemplando esta realidad en su conjunto.

A nivel conceptual, el jubilado se integra dentro de la población *pasiva* de la sociedad, lo cual necesariamente implica un alejamiento de la actividad dentro de la sociedad. Hoy en día, esto no ocurre en los hechos, ya que por su propio peso, las personas adultas retiradas son un contingente significativo dentro del total de la población, y sus capacidades mentales y físicas aún permiten que desarrollen muchos tipos de actividades. Estas se desarrollan de diversas formas, ya sea vinculadas al ocio, recreación o de trabajo informal, generando resultados variopintos en la identidad de los jubilados. Son estas actividades, en conjunto con el modo en que se vivencia el pasaje de la actividad a la jubilación, las que moldean la identidad que el sujeto habrá reconstruido para esta nueva etapa de su vida.

El sistema jubilatorio uruguayo está pensado para tener un rol asistencialista y no empoderador en el sujeto al transitar por esta etapa, ya que su objetivo se limita

a brindar protección económica como forma de solventar la pérdida de poder adquisitivo al abandonar la actividad laboral, mas no toma en cuenta los otros aspectos que implican el dejar de trabajar. Y por tanto, si bien la extensión de la protección a la vejez puede verse como un factor positivo en el país con respecto a la región en términos de calidad de vida económica, su diseño ignora las implicancias psicológicas que puede ocasionar, al no contemplar este proceso como crucial en la reestructuración identitaria del sujeto.

## 5. Conclusiones

En países con un contexto demográfico similar al uruguayo, se considera a la vejez como una etapa más de la vida del individuo, y por lo tanto, adaptan sus regímenes de previsión social a una estructura más pragmática, en la que la transición a esta nueva instancia en la vida del sujeto se atraviese de forma progresiva y no tan abrupta. Esto permite que el sujeto continúe realizando ciertas actividades y no sufra una ruptura tan determinante con lazos, símbolos y vínculos importantes de la etapa anterior.

En la actualidad, hay varios ejemplos<sup>4</sup> en donde la población adulta presenta iniciativas propias y manifiesta una intención de jugar un rol que históricamente no era el que tenía destinado para esta etapa de su vida. Esto incluye innovar, aprender y emprender. Por otro lado, en varios países<sup>56</sup> con un gran sector de población envejecida, el mercado laboral, en conjunto con políticas públicas impulsadas por los gobiernos, también se las están ingeniando para encontrar roles en donde las capacidades y la experiencia de este sector de la población les sea de utilidad, en términos de crecimiento económico y bienestar social.

¿No sería conveniente que la legislación uruguaya, en términos de seguridad social, contemple la posibilidad de compatibilizar la jubilación con el trabajo, ampliando, a modo de ejemplo, los ámbitos de afiliación, concretamente el de Industria y Comercio?

---

4- <https://www.elmundo.es/promociones/native/2019/06/03/>

5- <https://www.weforum.org/agenda/2018/08/older-workers-employment-oecd-economies/>

6- <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/adultos-mayores-japon-politica-integracion>

¿O implementar la posibilidad de jubilarse parcialmente dentro de un mismo ámbito de jubilación, y de este modo retirarse progresivamente?

Además de resultar beneficioso para el sujeto en términos de impacto en su identidad, el retiro progresivo tendría beneficios fiscales, generando una mayor recaudación. Este último aspecto resulta no menor, teniendo en cuenta que en el 2014 las transferencias de Rentas Generales al BPS para cubrir las prestaciones fueron de aproximadamente 50 millones de dólares, y en 2017 estas ascendieron a aproximadamente 644 millones (BPS, 2018). Esta situación evidencia una clara tendencia de aumento en la necesidad recaudatoria del Estado por parte de la masa laboral, la cual se ve amenazada en términos de cantidad debido a la baja natalidad de la población uruguaya. Por tanto, la incorporación o mantenimiento de la población adulta en la actividad laboral resulta una necesidad por múltiples factores, más allá de los psicológicos.

## 6. Referencias

- Atewologun, D., Kutzer, R., Doldor, E., Anderson, D., & Sealy, R. (2017). Individual-level foci of identification at work: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 273-295.
- Banco de Previsión Social (2018) Boletín Estadístico. Recuperado de <https://www.bps.gub.uy/12779/boletines-estadisticos.html>
- Brown, A. (2017). Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-317. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ijmr.12152>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016) Cambio demográfico y desafíos económicos y sociales en el Uruguay del siglo XXI. CEPAL. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39862/1/S1600187\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39862/1/S1600187_es.pdf)
- Costalat-Founeau, A. M. (2007). Dinámica de la identidad, acción y contexto. *Revista de psicología*, 25(1), 103-121.
- De la Torre, C. (2001). Las identidades. Una mirada desde la Psicología. La Habana: Centro de investigación y Desarrollo de la cultura cubana Juan Marinello.

- Eagers, J., Franklin, R., Yau, M. & Broome, K. (2018). Pre-retirement job and the work-to retirement occupational transition process in Australia: A review. *Australian Occupational Therapy Journal*, 1-15, DOI: 10.1111/1440-1630.12452.
- Fernández, J., Crego, A. y Alcover, C. (2008). Relaciones entre factores sociodemográficos, motivación hacia el retiro temprano y satisfacción en la vida postlaboral: análisis exploratorio en una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 417-439. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1576-59622008000300008](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622008000300008)
- Founeau, A. (2007). Dinámica de la identidad, acción y contexto. *Revista de psicología*, 25(1), 103-122. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/424/416>
- Houllfort, N., Fernet, C., Vallerand, R., Laframboise, A., Guay, F. y Koestner, R. (2015). The Role of Passion for Work and Need Satisfaction in Psychological Adjustment to Retirement, *Journal of Vocational Behavior*, 88, 84-94. Recuperado de [http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2016/11/2015\\_Houllfort\\_etal\\_J\\_Vocation\\_Beh.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2016/11/2015_Houllfort_etal_J_Vocation_Beh.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística (2013). Uruguay: indicadores de estructura por sexo y edad de la población. Recuperado de <http://www.ine.gub.uy/web/guest/estimaciones-y-proyecciones>
- Jenkins, R. (2004). *Social Identity*. Londres: Routledge.
- Jonsson, H. (2010). Occupational transitions: Work to retirement. In: C. H. Christiansen & E. A. Townsend (Eds.), *Introduction to occupation: The art and science of living* (2nd ed., pp. 211-230). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Lagarde, M. (2000). *Claves feministas para la mejora de la autoestima*. Madrid: Horas y Horas.
- Larrain, J. (2003). El concepto de identidad. *Revista FAMECOS*, 21, 30-42.
- Lavalleja, V. y Tenenbaum, V. (2017) Seguridad social en el Uruguay. Un análisis de los resultados de la ley de flexibilización del acceso a las jubilaciones. CEPAL. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42499/1/S1700935\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42499/1/S1700935_es.pdf)
- Moffatt, S. & Heaven, B. (2017). "Planning for uncertainty": narratives on retirement transition experiences. *Ageing & Society*, 37, 879-898.

- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2018) Escenarios Demográficos. Recuperado de [http://200.40.96.180/images/2257\\_Escenarios\\_demograficos\\_Uruguay\\_2050-\\_web.pdf](http://200.40.96.180/images/2257_Escenarios_demograficos_Uruguay_2050-_web.pdf)
- Pannor Silver, M. (2016) An inquiry into self-identification with retirement. *Journal of Women & Aging*, 28 (6), 477-488. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27410515>
- Páramo, P. (2008). La construcción psicosocial de la identidad y del self. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40(3), 539-550.
- Reitzes, D. C., & Mutran, E. J. (2006). Lingering identities in retirement. *The Sociological Quarterly*, 47(2), 333-359.
- Rodríguez, F., & Rossell, C. (2009). Panorama de la vejez en Uruguay.
- Saldain, R. (2016). Compatibilidad e Incompatibilidad entre jubilación y trabajo: una historia de anacronismos. *Revista CADE*.
- Smith, F. (2016). The Shifting Self: Social Identity in Retirement. *Kentucky Journal of Communication*, 35(1), 4 - 20. Recuperado de [https://scholar.google.com.uy/scholar?q=The+Shifting+Self:+Social+Identity+in+Retirement.+Kentucky+Journal+of+Communication&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.uy/scholar?q=The+Shifting+Self:+Social+Identity+in+Retirement.+Kentucky+Journal+of+Communication&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Topa, G. y Alcover, C. (2015). Psychosocial factors in retirement intentions and adjustment: a multi-sample study. *Career Development International*, 20(4), 384 - 408. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/CDI-09-2014-0129>
- Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The dualistic model of passion. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 42, pp. 97-193). Academic Press.
- Wang, K. & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172–206. <https://doi.org/10.1177/0149206309347957>.
- Wang, M., Henkens, K. & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66, 204–213. <https://doi.org/10.1037/a0022414>.
- Wong, J. Y., & Earl, J. K. (2009). Towards an integrated model of individual, psychosocial, and organizational predictors of retirement adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 1-13.

Wood, A., Robertson, M. & Wintersgill, D. (2010). A comparative review of international approaches to mandatory retirement (Research Report No. 674). Recuperado de <https://www.gov.uk>



# Dinámica de la identidad, acción y sentimiento de capacidad en situaciones de transición profesional

Anne-Marie Costalat-Founeau, Profesor, (PHD), Nicolas Drouin, PHD, Claudia García de la Barga, PHD<sup>1</sup>

---

**Palabras clave:** acción, identidad, sentimiento de capacidad, orientación.

## Introducción

El mundo del trabajo necesita instrumentos innovadores para comprender mejor la complejidad de las transiciones profesionales y personales. El objetivo de este capítulo es presentar una contribución teórica y práctica, a partir de una investigación sobre la Identidad, la Acción y las Capacidades en diferentes contextos organizativos. Durante mucho tiempo, la psicología social dejó la acción entre paréntesis más bien relacionada con el concepto de comportamiento. Sin embargo, la acción participa en la construcción de la identidad social y su dinámica, a partir de los efectos capacitarios producidos y puede ser caracterizada como un trampolín identitario.

La acción activa intenciones y proyectos, da sentido a la identidad gracias a la realidad de la experiencia. Esta temática de la identidad social estudiada a partir de la dinámica capacitaria tradicionalmente relacionada con el sentimiento de eficacia (Bandura, 2006), tiende a restablecer un lugar específico al individuo en la psicología del trabajo, un individuo que no aparece como desgranado, un individuo concreto, vivo y capaz de ser creativo y de desarrollarse en diferentes contextos.

Como lo subraya Touraine (2000), hemos pasado a una sociedad del individuo, en la que aparece como un valor central en las organizaciones, y hemos de insistir en

---

1- Laboratorio Epsilon EA4556. UNIVERSIDAD PAUL VALERY, MONTPELLIER 3

la importancia de su dinámica identitaria permitiendo plenamente la expresión de sus recursos y de sus proyectos.

Les presentamos un estudio cualitativo que tiene como objetivo aplicar una escala de medida del *sentimiento capacitario* en una población estudiantil y poder determinar así su validez psicométrica a partir de los resultados obtenidos. Esta escala de medida se basa en el modelo capacitario (Costalat-Founeau, 1997,1999, 2005, 2008, 2018).

### **Modelo capacitario y sus fases**

El modelo capacitario que les presentamos a continuación, le da a la acción y a sus efectos un poder de influencia en la dinámica identitaria. La acción se formula como una forma de proyecto experiencial, de mediano plazo, que permite concretizar las capacidades y evaluar los recursos personales. La identidad no solamente es un sentimiento de coherencia y de pertenencia, es acción que busca concretizar las capacidades individuales que le reenvían a su vez imágenes coherentes de sí mismo. En este sentido, la acción puede ser considerada como una forma de «regulador de identidad».

En este modelo, la acción y sus «efectos capacitarios» permiten que emerjan dos tipos de fases identitarias. El primer tipo es llamado fase de «*agudeza representacional*». Esta fase refleja una situación de coherencia interna, que traduce una consonancia entre la capacidad normativa (validación organizacional) y la capacidad subjetiva (me siento capaz). En esta fase, el sujeto tiene un mejor dominio de sus capacidades, de los medios con lo que cuenta, y puede elaborar estrategias para alcanzar sus objetivos (Costalat-Founeau 2008). Observamos entonces, un sentimiento de capacidad alto, emociones positivas que permiten la emergencia de un proyecto. Esta fase favorece los procesos creativos (Joas, 2008); (García, 2013). El sujeto confía así en sus capacidades y se proyecta en la acción. Esta fase está asociada a una congruencia entre las dimensiones subjetivas y las normativas del sentimiento de capacidad. Si la capacidad subjetiva y la normativa son coherentes, el sistema capacitario está equilibrado. Es un estado que favorece el compromiso con la acción y los proyectos puesto que el sujeto que recibe una validación social positiva es proyectado hacia un compromiso socio-afectivo con la acción. La acción construye sentido y por ende identidad.

El segundo tipo es llamado fase de « *difusión representacional* ». En comparación con la anterior, esta fase corresponde a una disonancia entre la capacidad subjetiva y la normativa. Esta fase es más difusa en el sentido de Erikson (1972), en la que el sujeto se deja llevar por sus emociones y se siente ineficaz, pudiendo llegar a la alexitimia, conducta que condiciona el retraimiento y la falta de motivación. Esto implica que los medios de los que dispone son más confusos y las emociones más negativas (distimia). Es un estado de retraimiento y de inacción asociado a una timia negativa que se asemeja al fenómeno de la resignación adquirida (Seligman, 1996). El sentimiento de capacidad se reduce.

Por ejemplo, cuando la persona es a la vez autor, actor y observador en un entorno dado. Desde nuestra perspectiva, esta realidad, este contexto es dinámico, se modifica constantemente. El sujeto interactúa con el entorno y lo reconstruye partiendo de sus capacidades, con la inquietud constante de poder realizarse, lo que le proporciona satisfacción y bienestar, por ende una movilización emocional positiva. Estos efectos capacitarios activan tonalidades afectivas-emocionales positivas o negativas que permiten una forma de clarividencia y de perspicacia, para juzgar las cosas con exactitud y tener un control sobre el entorno. En este caso el sujeto atraviesa una fase de *agudeza representacional*. Observamos entonces, un sentimiento de capacidad alto, emociones positivas que permiten la emergencia de un proyecto.

Confiar en una capacidad personal y en el progreso hacia la realización de los objetivos, son determinantes emocionales muy potentes que influyen en el proceso de autoregulación. Para Bandura (2006) existe el sentimiento de eficacia personal que traduce el sentimiento de « ser capaz de » realizar un acción. Este sentimiento de eficacia personal tendrá así una influencia directa sobre la motivación. Las creencias que llevan a un individuo a sentirse ineficaz y a pensar que sus progresos hacia la realización de sus objetivos son insuficientes, generan estados emocionales negativos que pueden conducir al fracaso de la autoregulación. Notamos entonces, que la cantidad de esfuerzo que uno está dispuesto a invertir en una actividad depende directamente del sentimiento de eficacia personal para la acción en cuestión. Las fases representacionales de agudeza y difusión se establecen por un sentimiento de capacidad generado por la acción. En la dinámica de las capacidades (subjetivas y normativas) las fases identitarias van alternándose (agudeza / difusión) según las consonancias o disonancias del sistema capacitario (Costalat-Founeau, 1999). El individuo siempre va a buscar una

coherencia y una cohesión entre las diferentes componentes de su identidad y para ello establecerá de manera jerárquica estos componentes según el contexto.

Observamos entonces, que para validar sus capacidades, el individuo busca campos experienciales donde ponerlas en práctica, encontrando puntos de comparación, diferenciación, de identificación y de evaluación (Festinger 1971, Codol 1990). Es justamente en este momento en el que el sistema capacitario e identitario se activan (Jacquin y Costalat-Founeau 2008) definiendo su función normativa (Costalat-Founeau y Guillen 2009). Para Nuttin (1980) la acción es un objeto que orienta al proyecto y activa la motivación.

En esta teoría, el sistema capacitario no puede ocultar la dimensión intencional del actor/sujeto y de sus aspiraciones existenciales (Bernaud 2018).

### **Transiciones: Emoción & Proyecto**

En el proyecto intervienen las nociones de temporalidad y de intencionalidad. En esta búsqueda de campos experienciales, Gadamer habla de la dialéctica de la experiencia. Acción, experiencia y proyecto son tres conceptos que se actualizan al mismo tiempo. Para Boutinet (1990), el proyecto se realiza en la acción. El proyecto permite igualmente tener una visión más clara dándole sentido a la identidad. Esto nos permite pensar que existe una función expresiva del self.

Kaddouri (2008) introduce el concepto del sentimiento identitario. Todo proyecto tiene como objetivo alcanzar una meta, para su realización a través de la acción, el individuo se relaciona con su entorno, movilizándolo todo su ser.

La emoción puede actuar así valorizando o desvalorizando las acciones del individuo generando o no un sentimiento de capacidad. En ambos casos, las tonalidades afectivas influyen la cognición del individuo (Reymond, Syssau & Costalat 2008).

Este modelo capacitario ofrece una perspectiva pertinente y completa del sentimiento capacitario que incluye la dinámica entre el mundo subjetivo del individuo y un mundo objetivo y el filtro perceptivo que actúa entre ambos. Esta perspectiva abre un espacio a la construcción identitaria de la persona y de su proyecto.

## Escala Capacitaria

Con el fin de aprovechar los efectos positivos de las nuevas tecnologías sobre la recaudación de datos (Schober & Conrad 2008), optamos por elaborar un cuestionario en línea realizado por 323 participantes. Este método, facilitó la obtención de datos de calidad, ampliar la cobertura, reducir gastos y resultó ser más amigable para los participantes encuestados.

El cuestionario se elaboró con los siguientes items:

1. Me siento capaz de manejar el estrés que me genera mi trabajo.
2. Me siento capaz de imponerme cuando la situación lo demanda.
3. Los otros piensan que soy capaz de asumir las responsabilidades que exige mi trabajo.
4. Los otros piensan que tengo una argumentación práctica.
5. Me siento capaz de trabajar bajo presión.
6. Me siento capaz de ser polivalente en mi trabajo.
7. Los otros piensan que tengo seguridad en mi mismo.
8. Los otros piensan que tengo las capacidades de un líder.
9. Los otros piensan que soy capaz de manejar el estrés.
10. Me siento capaz de argumentar mi discurso con hechos concretos.
11. Me siento capaz de confiar en mi y de mostrarlo.
12. Los otros piensan que soy capaz de llevar a cabo tareas muy diferentes de manera satisfactoria.
13. Me siento capaz de asumir las responsabilidades que implica mi trabajo.
14. Me siento capaz de dirigir.
15. Los otros piensan que tengo la capacidad para imponerme cuando es necesario.
16. Los otros piensan que manejo bien la presión.

Cada capacidad ha sido representada en su dimensión subjetiva (“me siento capaz de...”) y en su dimensión normativa (“los otros piensan que soy capaz de...”). Pudimos testear su estructura interna a partir del modelo AFE y su validez convergente con el modelo EED (Izard, 1993) en su versión francesa (Ricard-St-Aubin, Philippe, Beaulieu-Pelletier & Lecours, 2010), l’OLQ13 (Gana & Garnier, 2001) al igual que el EMMBEP (Massé, 1998). Los resultados nos confirman la idea de una herramienta fiable para medir el *sentimiento capacitario* según los fundamentos del modelo teórico. Un resultado alto en la escala capacitaria se asocia a resultados altos en las emociones

positivas del modelo EED (y de manera inversa para las emociones negativas) al igual que con el OLQ13, el EMMBEP y sus sub-dimensiones.

Esta escala se puede aplicar en las transiciones profesionales, al igual que en el medio organizacional para la orientación de los empleados, con el fin de precisar sus trayectorias identitarias e identificar sus aspiraciones al igual que las fases transicionales de su sistema capacitario. Puede permitir igualmente comprender mejor la adecuación de los *managers* con los proyectos profesionales. Esta herramienta es innovadora y pertinente en la medida que asocia la capacidad subjetiva y normativa que son vectores fuertes de la capacidad identitaria. Las fases de difusión representacional representan situaciones complejas que necesitan acompañamiento para esclarecer los objetivos y los medios para llegar a ellos. Como en la enseñanza, en el medio universitario, en el acompañamiento de la orientación académica, cuando los estudiantes se encuentran indecisos en primer año de estudios ; esta herramienta puede ayudar a esclarecer el proyecto profesional (Drouin 2018). Al inicio de su formación, los estudiantes tienen una forma identitaria profesional anticipada (Dumora, 1990), esta va cambiando con la experiencia académica. Kaddouri (2008) Los estudiantes pueden vivir tensiones intersubjetivas o intrasubjetivas y la manera de manejar estas tensiones se centra en el poder de la acción y en la capacidad subjetiva del individuo.

En el contexto de las transiciones hacia perspectivas pedagógicas innovadoras y políticas metodológicas novedosas, esta escala puede ser una herramienta de acompañamiento para definir e identificar las fases identitarias, propicias a la orientación y a las transiciones en las organizaciones.

### Referencias bibliográficas

- Bandura, A (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales*. In F. Pajares & T. Urdan (Eds). *Self-efficacy beliefs of adolescents*, (Vol.5, pp. 307-337).
- Bernaud JL & Lemoine C, *Psychologie du sens: au travail et dans l'existence*. Dans *Le Journal des psychologues* 2019/7 (n° 369), pages 52 à 56.
- Boutinet, J. P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris: PUF.
- Codol, J. P. (1987). *Semblables et différents, recherches sur la quête de similitudes et de la différence*. Dans J. P. Codol, *Identité individuelle et personnalisation* (pp. 89-118). Toulouse: Privat.

- Conrad FG & Scober MF (2008). *Envisioning the survey interview of the future*. Hoboken, N.J: Wiley-Interscience.
- Costalat-Founeau A.M. (1999) *Identity dynamic, action and context*. Journal for the theory of social behaviour. N.Y. 29,3, 289-300.
- Costalat-Founeau A.M. (2014) *Dynamique identitaire, action et projet*, Psychologie du travail et des organisations, 18, 1.
- Costalat-Founeau, A.M. & Loarer, E. (2016). *Identité sociale et dynamique du projet*. L'orientation scolaire et professionnelle, 45, 2.38.
- Costalat-Founeau, A. M., & Gosset, A. (2018). *Dinamica de la identidad y proyecto*. Revista de Psicología, 36(1),367-382.
- Drouin. N. (2018) *Dynamique capacitaire et développement du projet: étude des processus identitaires chez une population étudiante*, (Thèse de doctorat Université Paul Valéry).
- Dumora, B., Aisenson, D., Aisenson, G., Cohen-Scali, V., & Pouyaud, J. (2011). *Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: l'EMM-BEP*. Revue canadienne de santé publique: canadian journal of public health. Revues.org
- Erikson, E. (1972). *Identité, jeunesse, crise*. Paris: Flammarion.
- Erikson, E. H. (1972). *Adolescence et crise. La quête de l'identité*. Paris, France: Flammarion.
- Faurie, I. & Costalat-Founeau, A.M. (2016). *Sentiments d'efficacité personnelle et dynamique capacitaire dans les choix d'orientation atypique*. L'orientation scolaire et professionnelle, 45, 2.
- Festinger, L., (1954, 1971 pour la version française), *Théorie des processus de comparaison sociale*, in: Faucheux et Moscovici, (Ed.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Mouton, 77-104.
- Fourès, A., Ruiz, M. G., & Costalat-Founeau, A. M. (2018). *Dynamique identitaire et déclassement: les jeunes diplômés d'un Bac+ 5*. Psychologie du Travail et des Organisations.
- Gadamer H.G & Heidegger M. (1979). *Expérience et histoire. La notion hégélienne de l'expérience et son interprétation*. Revue de Théologie et de Philosophie. Librairie Droz. Troisième série, Vol. 111, No. 1. pp. 1-12

- Gana & Garnier, (2001) Latent structure of Sense of Coherence Scale in a French sample. Article *in Personality and Individual Differences* 31(7):1079-1090 .
- García de la Barga, C., & Costalat, A. M. (2013). Identidad y creación: Análisis ego-ecológico longitudinal de un estudiante en diseño de moda. Dans *Vulnerabilidad resiliencia grupal: del medio a la acción* (Vol. 32, pp. 117-140). Espagne
- Gosset, A., Costalat-Founeau, A.M., Faurie, I. & Misanthrope, Y. (2017). *Dynamique identitaire et insertion professionnelle: le cas de demandeurs d'emploi de longue durée*. Bulletin de psychologie, (5), 339-353.
- Huang, Y., & Costalat-Founeau, A. M. (2018). *Recherche sur l'identité culturelle et les stratégies d'adaptation des étudiants chinois vivant en France*. L'orientation scolaire et professionnelle, (47/2).
- Izard C. (2009). *Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions, and Emerging Issues*. Annual Review of Psychology. Vol. 60:1-25.
- Joas, H. (2008). *La créativité de l'agir*. (P. Rusch, Trad.) Paris, France: Les Editions du Cerf.
- Mary, G. & Costalat-Founeau, A.M. (2014). *Projet professionnel et dynamique identitaire: Une approche socioconstructiviste*. L'orientation scolaire et professionnelle, 43, 1, 3-25
- Kaddouri, M., Lespessailles, C., Maillebois, M., & Vasconcellos, M. (2008). *La question identitaire dans le travail et la formation*. Paris, France: L'Harmattan.
- Masse R., Poulin C., Dassa C. ; et al. *Revue canadienne de santé publique: Canadian journal of public health*, Vol 89, N°5, 1998/09-10, pages 352-357, 18 réf., CAN ISSN 00084263.
- Mary, G. & Costalat-Founeau, A.M. (2016) *Exploration de la dynamique du projet en situation d'accompagnement*. 45,2, 231-255.
- Mary, G., & Costalat-Founeau, A. M. (2018). *Investigating the professional identity dynamic in career counselling: The socioconstructivist interview*. International Journal for Educational and Vocational Guidance, 18(1), 101-120.
- Novella Wiggins, C. & Costalat-Founeau, A.M. (2014). *Dinámica de la identidad profesional y el sistema de capacidades de un obrero en una empresa guatemalteca*. Revista de Psicología, 12, 59-79.
- Nuttin, J. (1996) *Théorie de la motivation humaine. Du besoin au projet d'action*. Collection Psychologie d'aujourd'hui. Editeur: Presses Universitaires de France



- Ric, F. (1996) *L'impuissance acquise (learned helplessness) chez l'être humain: une présentation théorique*. L'année psychologique pp.677-702. Paris: PUF.
- Ricard-St-Aubin, J.-S., Philippe, F. L., Beaulieu-Pelletier, G., & Lecours, S. (2010). Validation francophone de l'Échelle des émotions différentielles IV (EED-IV) [French validation of the Differential Emotions Scale IV (DES-IV)]. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 60(1), 41-53.
- Touraine A. & Khosrokhavar F. (2000). *La recherche de soi*. Dialogue sur le sujet. Paris: Fayard.



## 11– Estudios iberoamericanos en jubilación

---

En la actualidad existe un diagnóstico de escala planetaria que describe una transición demográfica hacia un envejecimiento poblacional. Este fenómeno es multicausal y sus efectos son, a su vez, múltiples. Convoca a gobiernos y academias a incorporar en agenda este punto en una vasta diversidad de articulaciones.

La jubilación constituye un punto de articulación del envejecimiento poblacional con el mundo del trabajo y sus organizaciones. Se constata a nivel internacional un aumento exponencial de publicaciones científicas al respecto. En los mismos se abordan aspectos tales como la planificación y preparación, la toma de decisión, la satisfacción y ajuste a la jubilación, las formas de gestión organizacional del retiro, los impactos sobre la salud, las percepciones sobre los trabajadores mayores, así como el impacto de las políticas públicas y las incidencias de las relaciones sociales de las personas en transición sobre los aspectos mencionados.

En el simposio “Estudios iberoamericanos en jubilación” nos enfocaremos en conocer cómo se definen las principales problemáticas actuales relacionadas a la jubilación y el retiro laboral, así como las estrategias académico-profesionales que se desarrollan. Consta de 8 presentaciones, divididas en dos sesiones.

En la *primer sesión* se presentan los siguientes trabajos:

- El impacto de la jubilación sobre la salud: desde la investigación hacia la Prevención. Paula Daniela Hermida (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y Universidad de Buenos Aires, Argentina)

- Aumento de la empleabilidad percibida y la capacidad de trabajo percibida en trabajadores mayores: un estudio cuasi-experimental. Mariana Bargsted, Jesús Yeves, Lorna Cortés (Adolfo Ibáñez University, Chile)

- Factores psicosociales, proceso de adaptación y una propuesta de programa de preparación para la jubilación. José Carlos Zanelli (Universidad Federal de Santa Catarina e Instituto Zanelli, Brasil)

- Transición a la jubilación: estudio de los procesos de construcción de narrativas. Emiliano Escudero (Universidad de la República, Uruguay)

En la *segunda sesión* se presentan los siguientes trabajos:

- La investigación sobre los factores implicados en las intenciones hacia el retiro y la prolongación de la vida laboral: resultados y perspectivas de futuro. Carlos María Alcover (Universidad Rey Juan Carlos, España)

- La normativa de protección de la salud laboral chilena en la mira: ¿se está protegiendo a los trabajadores a medida que envejecen? Nora Gray Gariazzo<sup>1,2</sup>, Cynthia Basualto Cárcamo<sup>3</sup>, María Alejandra Rivera Tovar<sup>3</sup> y Carla Lepe<sup>2</sup> (<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Chile, <sup>2</sup> Universidad Gabriela Mistral, <sup>3</sup> OH&S Salud Ocupacional; Chile)

- La orientación y la preparación para la transición de carrera en el contexto de la jubilación: una estrategia de promoción del envejecimiento activo. Estudio de caso luso-brasileño. Wilson José Alves Pedro (Universidade Federal de São Carlos, Brasil)

- Proceso de diseño de dispositivos para la transición a la jubilación y el envejecimiento en organizaciones. Mónica Lladó y Emiliano Escudero (Universidad de la República, UdelaR)

Emiliano Escudero

# El impacto de la jubilación sobre la salud: desde la investigación hacia la prevención

Dra. Paula Daniela Hermida<sup>1</sup>

**Palabras clave:** Jubilación – Significados de la jubilación – Centralidad del trabajo – Adultos mayores

## Resumen extendido

En nuestra sociedad, el trabajo representa una actividad socialmente valorada, que contribuye en la construcción de la identidad de las personas (Peiró & Prieto, 1996; Dessors & Guiho-Bailly, 1998; Dubet y Martuccelli, 2000; Schvarstein & Leopold, 2005). Asimismo, esta actividad estructura los ciclos vitales de las personas. Socialmente se considera que la jubilación es aquel evento que marca inicio a la vejez (Pérez Ortiz, 2006). Este suceso vital, implica para el individuo un cambio evolutivo que trae aparejado tanto ganancias como pérdidas (Forteza, 1990; Téllez Rivera & Reyes Montoya, 2004). En cuanto a los beneficios, proporcionaría al jubilado la posibilidad de disponer de tiempo para hacer lo que desea, poner fin a los aspectos que le resultaban incómodos de su trabajo, y fortalecer sus vínculos en la vida cotidiana con amigos y familiares. Sin embargo, el retiro laboral genera rupturas, que podrían resultar estresantes para el individuo. Dentro de estas, se destaca el quiebre de la rutina que llevó a cabo durante gran parte de su vida adulta, lo cual produce la necesidad de generar un nuevo uso para el tiempo libre. Por otro lado, se da una pérdida en las redes de apoyo social que le proveía su trabajo como un lugar de intercambio social.

---

1- Investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y Profesora Adjunta en la Segunda Cátedra de la materia Psicología del Trabajo, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires (UBA).

Finalmente, una ruptura a nivel económico, cuyo correlato social es significativo dada la alta valoración de las personas según sus posibilidades de acceso al mercado de consumo.

Desde el Modelo Transaccional del Estrés (Lazarus y Folkman, 1984), se sostiene que, frente a una situación de cambio potencialmente estresante, el sujeto evalúa su entorno, considerando si posee los recursos adaptativos para hacerle frente. Así, los estresores sociales no afectan a todas las personas por igual, interviniendo en el proceso diversas variables (Gonzalez Rivera, 1991). Sobre esta base teórica, desde el año 2010, el equipo de Psicología Social y Salud (Instituto de Investigaciones Cardiológicas ININCA-UBA-CONICET, Argentina) lleva a cabo una línea de investigación, cuyo principal objetivo es el análisis del impacto de la jubilación, como un suceso potencialmente estresante, sobre la salud psicofísica de los adultos mayores, considerando las variables psicosociales mediadoras del fenómeno.

En este marco, en el año 2014, la Dra. Paula D. Hermida finalizó su Tesis de Doctorado, bajo la dirección de la Dra. Dorina Stefani y el Dr. Pérgola, titulada “Jubilación y trastornos psicofisiológicos. Una perspectiva de género sobre las redes de apoyo social y actitudes hacia la jubilación”, en el área de Humanidades Médicas de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires. La misma fue elaborada sobre un estudio de diseño descriptivo-comparativo de corte transversal y con abordaje cuantitativo, en una muestra de 300 adultos mayores de 60 años (150 varones y 150 mujeres), jubilados, que poseían un vínculo laboral estable y formal antes de jubilarse, y que habitaban Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores, Argentina.

Entre los principales resultados, se encontró que aquellos adultos mayores que poseían redes de apoyo social más amplias y/o con las que se encontraban más satisfechos, presentaban actitudes más favorables hacia la jubilación y manifestaban de forma menos frecuente el haber desarrollado trastornos psicofisiológicos asociados a la jubilación (Hermida, Tartaglini & Stefani, 2014; Hermida, Tartaglini, Feldberg & Stefani, 2017). Asimismo, se observó que los hombres, en comparación con las mujeres, manifestaban estar menos satisfechos con sus redes de apoyo social, presentaban actitudes menos favorables y significaban más a la jubilación como una pérdida (Hermida, Tartaglini, Ofman & Stefani, 2014; Hermida, Tartaglini & Stefani, 2015; Hermida, Tartaglini & Stefani, 2016).

Dichos hallazgos, destacaron la relevancia de la jubilación como un suceso vital significativo en la vida de las personas. Por otra parte, denotaron que dicho evento, potencialmente estresante, puede afectar la salud de los adultos mayores, de acuerdo a cómo lo vivencia. En este sentido, variables tales como las actitudes, redes de apoyo social y el rol social de género, podrían determinar las formas de afrontar los cambios asociados a la jubilación.

A partir de este primer proyecto, en la actualidad se continúa estudiando el fenómeno a través del desarrollo del nuevo proyecto de investigación “Centralidad del trabajo, significados acerca de la jubilación y trastornos psicofisiológicos. Un estudio comparativo de acuerdo al género en adultos mayores jubilados”. El mismo incluye a la centralidad del trabajo como una posible variable mediadora en el impacto que la jubilación pudiera tener sobre la salud de los adultos mayores.

Por otra parte, los hallazgos de la Tesis de Doctorado destacaban la necesidad de generar programas de preparación para la jubilación que ayuden a disminuir el impacto de dicho suceso vital en la salud de las personas. Con este fin se comenzó a desarrollar una nueva línea de abordaje, asociada a la prevención, a través del diseño de intervenciones focalizadas en el acompañamiento a los adultos en la transición de la etapa jubilatoria. Al respecto, desde el año 2018 se realizan en la Fundación del Instituto de Neurociencias Buenos Aires (INEBA) grupos de orientación y acompañamiento. Esta actividad, de frecuencia semanal, posee una modalidad de trabajo grupal con personas jubiladas o próximas a jubilarse. En los encuentros se trabaja sobre en la exploración del significado que otorgan a la jubilación, los sentimientos asociados a esta nueva etapa y el desarrollo de un nuevo proyecto de vida. Asimismo, desde la Segunda Cátedra de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, y bajo la dirección conjunta con el Mg. Claudio Alonzo, se coordinan y desarrollan intervenciones con las trabajadoras y los trabajadores Nodocentes de dicha Universidad próximos a jubilarse.

Como cierre, se desea destacar la importancia de generar nuevos desarrollos teóricos y empíricos en temáticas asociadas al impacto que la jubilación, como suceso vital, puede tener en la vida de las personas. La pérdida del rol laboral, altamente valorado en nuestra sociedad, produce la necesidad de encontrar nuevos espacios de participación social, los cuales siguen siendo escasos para los adultos mayores. El desarrollo de nuevos hallazgos permitirá continuar visibilizando la complejidad

que reviste a la temática. Asimismo, generará aportes para el diseño de políticas públicas y nuevas intervenciones que amortigüen el impacto de la jubilación y las consecuencias que pudiera tener sobre la salud de las personas (Limón Mendizábal, 1993; Hernández Triana, 2014). En este sentido, el trabajo realizado por este equipo, se propone poder colaborar en todas estas líneas, con el fin de favorecer y promover un envejecimiento saludable.

## **Bibliografía**

- Dessors, D. & Guiho-Bailly, M-P. (Comps.) (1998). *Organización del trabajo y salud: de la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas.
- Dubet F., & Martuccelli, D. (2000). *¿En qué sociedad vivimos?*. Buenos Aires: Losada.
- Forteza, J.A. (1990). La preparación para el retiro. *Anales de Psicología*, 6 (2), 101-114.
- González de Rivera, J.L. (1991). Factores de estrés y vulnerabilidad a la enfermedad. *Monografías de Psiquiatría*, 3 (3), 35-40.
- Hermida, P.D., Tartaglino, 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 Geriátrica y Gerontología*, 31(2), 35-41.
- Hermida, P.D., Tartaglino, M.F., Ofman, S.D. & Stefani, D. (2014). El efecto del género sobre los significados atribuidos a la jubilación en adultos mayores. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 6 (2), 71-80. doi: 10.5872/psiencia/6.2.23
- Hermida, P.D., Tartaglino, M.F. & Stefani, D. (2014). Redes de apoyo social en la vejez y su relación con la actitud hacia la jubilación Un estudio observacional en adultos mayores. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 26 (3), 209-218.
- Hermida, P.D., Tartaglino, M.F. & Stefani, D. (2015). Género y redes de apoyo social en adultos mayores jubilados. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*. 61(2), 107-113.
- Hermida, P.D., Tartaglino, M.F. & Stefani, D. (2016). Actitudes y significados acerca de la jubilación: un estudio comparativo de acuerdo al género en adultos mayores. *Revista Liberabit*, 22 (1), 57-66.
- Hernández Triana, M. (2014). Envejecimiento. *Rev Cubana Salud Pública*. 40(4), 361-78.



- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Limón Mendizábal, M. R. (1993). La preparación a la jubilación: nueva ocupación del tiempo. *Revista Complutense de Educación*, 4 (1), 53-67.
- Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos Psicosociales del Trabajo* (vol I & II). Madrid: Síntesis.
- Pérez Ortiz, L. (2006). Jubilación, género y envejecimiento. En J. Giró Miranda (Coord.) *Envejecimiento activo, envejecimiento en positivo* (pp.89-112). España: Breogán.
- Schvarstein, L. & Leopold, L. (Eds.) (2005). *Trabajo y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Téllez Rivera, V. & Reyes Montoya, D. (2004). Jubilación, envejecimiento y espacios alternativos de participación social. *Rev. Santiago*, 104, 102-105.



## **Factores psicosociales, proceso de adaptación y una propuesta de programa de preparación para la jubilación**

Dr. José Carlos Zanelli<sup>1</sup>

---

La longevidad o la expectativa de vida humana a partir del siglo XX es singular en la historia de nuestra especie. Proporciona una disponibilidad de tiempo para la educación, el trabajo y la post-carrera sin precedentes. Si antes el acto de cierre de una carrera se seguía de pocos años, en promedio, de usufructo efectivo de la jubilación, hoy la situación es diferente: es posible encontrar personas jubiladas hace un número de años equivalente al período de sus actividades formales de trabajo. Este hecho tiene consecuencias económicas, sociales y psicológicas clamorosas. Las políticas públicas y las acciones gubernamentales no proveen la atención y los cuidados que tal contingente humano requiere para vivir un período prolongado de existencia de manera digna y sana. En la realidad brasileña contemporánea pasamos por un momento en que, por el envejecimiento poblacional que se acentúa, el número de pedidos y de jubilaciones efectivas está creciendo. La generación en vías de jubilarse y, más aún, las personas que están jubiladas, con raras excepciones, no fueron orientadas a constituir una post-carrera activa y sana. Tal imprevisibilidad o imprudencia debe ser atribuida a las agencias gubernamentales, por negligencia en las políticas públicas, y por extensión a las escuelas, a las organizaciones de trabajo, a los medios de comunicación y otras instituciones brasileñas. Los programas de preparación, orientación o educación para la jubilación, como se están realizando, son una alternativa a lo que dejó de ser hecho a lo largo de todo el proceso de planificación de la vida para suplantar las necesidades

---

1- Universidade Federal de Santa Catarina e Instituto Zanelli – Saúde e Produtividade, Florianópolis, Brasil. saudeeprodutividade@gmail.com

relativas al final de una carrera. Tenemos como objetivo en esta presentación debatir factores psicosociales relativos al trabajo y los recursos en el proceso de adaptación a la jubilación y presentar una propuesta de programa con foco en los proyectos de vida para la jubilación, al mismo tiempo que la propuesta auxilia a los profesionales que planean, ejecutan y evalúan el programa.

De una manera sintética, se define jubilación como término de una carrera (ZANELLI, 2000). Es un evento que conserva, en muchos aspectos, las características atribuidas por nuestros antepasados y por aquellos que, en décadas ni tan alejadas, se desvincularon de las actividades rutinarias de trabajo o terminaron una carrera. Desde el pasado, repercuten los estereotipos que persisten en el contexto social y dificultan que los jubilados o los que están cerca de sus jubilaciones, menos alertas o conscientes, vislumbren para sus futuros las nuevas posibilidades que se derivan de las reconfiguraciones del mundo contemporáneo.

La transición hacia la jubilación, aunque debe formar parte de la educación para el bienestar en la vida desde la infancia, es asumida como responsabilidad de las organizaciones, en la perspectiva del desarrollo continuo de los trabajadores. La ausencia de preparación, planificación u orientación para jubilación puede agravar las deficiencias e inducir la emergencia de problemas psicosociales.

Un Programa de Preparación, Orientación o Educación para la Jubilación (PPJ, POJ o PEJ) está constituido por procedimientos e instrumentos para desarrollar personas en esta fase de transición. Está claro que, algunas personas más que otras, llegan a esta fase de sus existencias adecuadamente preparadas o educadas para las adaptaciones que tendrán por delante. Otras, a menudo, llegan susceptibles, incluso a punto de no poder imaginar el cierre o su retirada de las actividades de trabajo que ejercen. Este tema fue discutido en detalle en otras producciones (Zanelli, 2012; Zanelli; Silva; Tordera, 2013; Zanelli; Antloga, 2014).

Para la realización de un PPJ, POJ o PEJ se proponen al menos seis etapas, conforme consolidamos en décadas de estudios y aplicaciones (Zanelli, Silva & Soares, 2010) y resumimos en Zanelli e Antloga (2014): en la Etapa 1, se busca la comprensión del contexto de una organización (o más de una); en la Etapa 2, se elabora el proyecto inicial; en la Etapa 3, se procede a la calificación de los preparadores, orientadores u educadores para jubilación; en la Etapa 4, se adecua el Programa a las necesidades específicas de la organización (o más de una); en la Etapa 5, se ejecuta el Programa;

finalmente, en la Etapa 6, se evalúa el Programa para los ajustes y correcciones necesarias. Y así, se prosigue con la realización de nuevos grupos de participantes.

La conducción del Programa puede ser hecha por profesionales de la propia organización o externos, a partir del conocimiento sobre la situación de los trabajadores locales en lo que concierne a sus jubilaciones. Sin embargo, atribuimos especial énfasis a la fase de calificación de los preparadores, orientadores u educadores para jubilación, porque de ella deriva fundamentalmente la calidad del Programa que se desarrollará.

La cualificación de agentes de preparación, orientación o educación para jubilación, según desarrollamos, apunta al uso apropiado de recursos prácticos para promover la reflexión, priorización, planificación, ejecución y evaluación de actividades para jubilación. Los objetivos de este trabajo es: caracterizar atributos de la calidad de Programas de Preparación, Orientación o Educación para Jubilación; aclarar cuestiones sobre el uso de recursos en la práctica habitual de los agentes; definir los conceptos de recursos de base cognitiva y de base emocional; identificar la relevancia de la aplicación de los recursos en los programas; proponer un plan que organiza el Programa y que es también un texto de lectura fundamental para los agentes y para los futuros jubilados; vivenciar recursos de base cognitiva y de base emocional, asociados al plan propuesto. La cualificación profundiza el conocimiento y el ejercicio de los siguientes ítems programáticos: un PPJ, POJ o PEJ de calidad se firma y confirma su importancia; sesión de consultoría exclusiva para para agentes; lo que son recursos de base cognitiva y de base emocional y sus relevancias en los programas tradicionales o en redes; prácticas reflexivas y emotivas en cuatro aspectos distintos, recomendados para grupos ampliados de participantes; indicaciones de lecturas enfocadas en la práctica.

Los cuatro aspectos distintos mencionados anteriormente se dividen en dos conjuntos de informaciones – cuidar y disfrutar -y en cuatro partes, cada una con siete ítems o temas, resumidos en una página. Fueron escritos en un esfuerzo constante de producir textos de fácil comprensión, sin perder la solidez científica. Un juego (un tablero, cuatro fichas y un dado) acompaña el libro (ZANELLI, 2017). El juego sirve para comparar, sí es utilizado antes y después de la lectura del libro, como un pre-test y pos-test. Los 28 ítems que componen este libro y el juego, en sí mismos, configuran un guion de preparación, orientación o educación para la jubilación. Los procedimientos de enseñanza-aprendizaje quedan a criterios de los coordinadores del Programa, cuando sea usado como texto guía para grupos de desarrollo.

## Referências

- Zanelli, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Revista do CFH, UFSC**, 5, p.157-175. 2000.
- Zanelli, J. C.; Silva, N.; Soares, D. H. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- Zanelli, J. C. Processos psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho** 12(3). 2012.
- Zanelli, J. C.; Silva, N.; Tordera, N. Orientação para aposentadoria e gestão de pessoas nas organizações. In: Livia de Oliveira Borges; Luciana Mourão (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- Zanelli, J. C.; Antloga, N. Planejamento de programas de educação para aposentadoria. In: Sheila Giardini Murta; Cristineide Leandro França; Juliana Seidl (Orgs.). **Programas de educação para aposentadoria: como planejar, implementar e avaliar**. Porto Alegre: Synopsys, 2014.
- Zanelli, J. C. **Aposentadoria: prioridades da vida para ser bem vivida – cuidar-se para desfrutar**. Curitiba: Maxi Editora, 2017.

# Transición a la jubilación: estudio de los procesos de construcción de narrativas

Mgtr. Emiliano Escudero<sup>1</sup>

**Palabras Clave:** Jubilación, narrativa, performance

## Resumen extendido

En esta comunicación se presenta una línea de investigación en curso sobre la transición a la jubilación, cuyo enfoque toma como objeto de estudio a los procesos de construcción de narrativas y define como performance a las experiencias concretas de transición. Se revisan las principales orientaciones teóricas de definición de la problemática de la transición a la jubilación desde la perspectiva presentada.

A nivel del campo “psi” constituye una articulación entre los estudios sobre la Organización del Trabajo, estudios sobre Envejecimiento y estudios clínicos sobre formas singulares de sufrimiento ante procesos socialmente reglados. A nivel teórico-metodológico se articula la propuesta de ontología del presente de Foucault y la práctica analítica de orientación lacaniana.

La jubilación se encuentra en un terreno de relaciones de fuerza que anuncia revisiones y transformaciones tanto a nivel regulatorio como a nivel cultural. El cambio demográfico que describe un envejecimiento poblacional, el aumento de la expectativa de vida y los desafíos en la sustentabilidad de los sistemas de previsión social han incorporado a la jubilación en las agendas de gobierno y académicas. Estos cambios confluyen en introducir novedades en los modos de diagramación de las performance de transición a la jubilación.

---

1- Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología - Universidad de la República.

Las performance de transición a la jubilación son las experiencias de vida concretas que desarrollan las personas en este proceso. Definir la transición como performance implica considerar la efectuación de actos performativos. El acto performativo, en tanto tecnología, implica un conjunto de discursos, procedimientos, herramientas, normas y regímenes de afectación que acuden a diagramar las condiciones de la puesta en escena del modo de vida (Eira, 2016; Wittgenstein, 1921; Foucault, 1981). Las experiencias concretas de transición a la jubilación se encuentran diagramadas por estos elementos. Al mismo tiempo, los signos emitidos en estas experiencias pasan a ser elementos con capacidad performativa sobre nuevas performance. Las performance no implican un determinismo, en la órbita de las tecnologías del yo existe margen para la transformación e improvisación de los actos performativos.

En este punto recurrimos a la noción de sujeto elaborada desde el psicoanálisis (Lacan, 1964), sujeto de lo inconsciente, abandonando toda referencia al *ser* jubilado y sus cristalizaciones esencialistas. Si existe algo del orden del ser debería pensarse como lo que vacila, la hiancia, no algún rasgo específico. La duda sobre sí mismo en la actualidad y a futuro en relación a la jubilación expresa la aparición del sujeto. Resulta necesario evitar una patologización de la jubilación. La jubilación no es traumática, podría serlo de forma contingente en relación a cómo se articule allí el sujeto. El trauma como lo real inasimilable, no cierta anécdota vital. Cuando se produce un tropiezo en ocasión de la transición a la jubilación, se perforan a posteriori las performance desplegadas en un proyecto vital que no ha incluido esta fase. Si se sutura la duda, la interrogante del sujeto sobre sí mismo, se acotan también las posibilidades de creación y reinención del modo de vida. Las performance podrían diagramarse en relación a las escenas ominosas que describen un viejismo en términos de deterioros y pérdidas, o en relación a las joviales escenas en perspectivas de envejecimiento activo. La práctica analítica lacaniana nos ofrece herramientas para posicionar la escucha del proceso de construcción de narrativa que realiza quien transita a la jubilación de modo que se sostenga una exploración de los elementos a los que el sujeto se articula, y eventualmente se propicie un cambio de posición subjetiva.

Se trata de explorar de qué elementos se componen las performance de transición a la jubilación, qué campos de experiencias son posibles en la actualidad y las formas en que se propicia un análisis de lo que aún sirve, o ya no, para producirse a sí mismo. Actualizamos así la propuesta de una ontología del presente de Foucault (1984).



En esta ontología del presente se propone explorar cómo se presentan, visualizan, enuncian en la actualidad los problemas relacionados a la transición a la jubilación, considerando que el estudio de las modalidades de problematización permitirá el desarrollo de un conocimiento de alcance general a partir del estudio de situaciones singulares. Estas situaciones singulares se constituyen como efectuación de tres tipos de tecnologías. En primer lugar las tecnologías de la verdad, las relaciones del sujeto con los saberes sobre la jubilación y el ser jubilado. En segundo lugar las tecnologías de poder y las formas en que el sujeto ejerce o padece sus relaciones, las formas en que se toma al sujeto como territorio de actualización de saberes. En tercer lugar las tecnologías del yo, las relaciones del sujeto consigo mismo.

Se define a la organización del trabajo como dispositivo relevante de ejercicio de las tecnologías de poder que desarrolla procesos de sujeción y marca puntos de inflexión en la posible construcción de narrativa de transición a la jubilación. La organización del trabajo como espacio privilegiado de modulación de la performance de transición a la jubilación, con especial atención a la cultura organizacional y las prácticas de gestión de personas (Wittke, 2009; Zangaro, 2011; Leopold, 2018). Para su análisis el estudio se posiciona desde la perspectiva de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, la cual intenta superar el dualismo organización-trabajo en tanto toda organización es de trabajo y todo trabajo se desarrolla en el marco de una organización (Leopold, 2018). Con este enfoque se busca prevenir que el análisis opere por reduccionismos manageriales o salubristas, evitando anteponer una definición de quien transita a la jubilación en términos de recurso productivo o de víctima.

Los procesos de producción de conocimiento psicológico sobre la jubilación poseen gran potencial de acción sobre las organizaciones del trabajo y las performance de transición a la jubilación, en tanto tecnologías de verdad relevantes en la actualidad. La institucionalización del saber disciplinar se actualiza en relaciones de fuerza y promueve formas de subjetivación, expresándose tanto a nivel de políticas públicas como de prácticas organizacionales (Foucault, 1970; Lizcano, 2006; Pulido-Martínez y Sato, 2013; Rose, 1996) Siguiendo la orientación de Lizcano (2006) consideramos a los conceptos científicos como metáforas, pero realizando una inversión en la cual no pensamos a través de metáforas, somos pensados por las metáforas. Ejercitar la crítica en relación a los saberes psicológicos permite un análisis que sostiene la necesidad de tensar el efecto de clausura que el conjunto de saberes produce.

Sahagún (2014) identifica un predominio de estudios que producen variables predictivas sobre distintos aspectos del comportamiento en quienes transitan a la jubilación. En relación al envejecimiento, desde la gerontología crítica se realizan una serie de señalamientos pertinentes. Se advierte un disciplinamiento biomédico del envejecimiento y una individualización de los problemas (Katz, 1996), así como una tendencia a instalar una nueva ortodoxia en la subjetividad sobre el envejecimiento, ligada a las concepciones de envejecimiento activo (Mouleart y Biggs, 2013). Estos procesos tenderían a generar una homogeneización en las formas de envejecimiento y de transición a la jubilación (Biggs, 2001), limitando la diversidad de modos de vida posibles. Tomamos de Biggs (2001) la propuesta de estudiar las narrativas sobre las transiciones a la jubilación para interrogar los procesos de legitimación y deslegitimación, de visibilidad e invisibilidad, de los modos de vida involucrados.

Por lo tanto, las narrativas de transición a la jubilación son entendidas como performance que efectúan y actualizan, en un modo de vida, reglas de juego y contenidos que en su repetición se presentan como naturalizados. Se estudia cómo los juegos del lenguaje diagraman los modos de vida posibles o legítimos, así como las formulaciones en que adquieren visibilidad los problemas asociados a la transición. Analizar la construcción de narrativas permite explorar las formas para pensarse y producirse que va desplegando quien transita a la jubilación, los modos en que se visualizan y presentan los problemas asociados al proceso, sus relaciones con la organización del trabajo y con las prácticas científicas.

## Referencias

- Biggs S (2001) Toward critical narrativity: Stories of aging in contemporary social policy. *Journal of Aging Studies* 15(4): 303–316
- Eira, G (2016) Noches, Relatos y Huellas. Género, Performance y Performatividad en el área recreativo nocturna del eje-universitario Cordón. Tesis de Doctorado en Psicología; Universidad Nacional de Córdoba. Recuperada de: <https://uruguay.academia.edu/GabrielEiraCharquero>.
- Foucault, M. (1970/1992). *El orden del discurso*. Buenos Aires: Tusquets.
- Foucault, M. (1981/1990) *Tecnologías del yo*. Barcelona: Paidós
- Foucault, M. (1984/1994). ¿Qué es la ilustración?. Traducción de Jorge Dávila. *Actual*, No. 28.

- Katz, S. (1996). *Disciplining Old Age: The Formation of Gerontological Knowledge*. Charlottesville, VA: University Press of Virginia.
- Lacan, J (1964/1997) Seminario 11: Cuatro conceptos fundamentales del psicoanálisis. Paidós, Argentina
- Leopold, L. (2018) *La construcción de la psicología de las organizaciones y el trabajo en Uruguay (2000-2009): nuevas relaciones de la psicología con la organización del trabajo y el continuo academia-profesión*. Riesgos Psicosociales del trabajo (13). CEIL-CONICET. Argentina
- Lizcano, E. (2006). *Metáforas que nos piensan. Sobre ciencia, democracia y otras poderosas ficciones*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Moulaert, T., Biggs, S. (2013) International and European policy on work and retirement: Reinventing critical perspectives on active ageing and mature subjectivity. *Human Relations*, 66 (1), 23-43.
- Pulido-Martínez, H. C. & Sato, L. (2013). ...Y entonces ¿esto de la crítica qué es? De las relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo. *Universitas Psychologica*, 12, (4)
- Rose, N. (1996) *Inventing ourselves; psychology, power and regulation*. London: Sage.
- Sahagún, M., Hermosillo, A., Selva Olid, S. (2014) La jubilación, hito de la vejez: revisión de aproximaciones psicosociales recientes. *Quaderns de Psicologia*, 15 (2) 27-41
- Wittgenstein, L. (1921/1999). *Investigaciones filosóficas*. Barcelona: Altaya.
- Wittke, T. (2009) Subjetividad: Cultura organizacional Y Procesos identificatorios, En *Psicología y organización del trabajo X.* (pp. 223-236). UDELAR y Psicolibros Universitario.Montevideo.
- Zangaro, Marcela (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del managment*. Buenos Aires: Herramienta.



# Proceso de diseño de dispositivos para la transición a la jubilación y el envejecimiento en organizaciones

Mgtr. Mónica Lladó y Mgtr. Emiliano Escudero<sup>1</sup>

**Palabras Clave:** Jubilación, dispositivos, transición.

## Resumen extendido

Se presentan reflexiones a partir de las experiencias de investigación e intervención en el abordaje de los procesos de envejecimiento y transición a la jubilación por parte de nuestro equipo. Se toma como eje organizador el proceso de trabajo desarrollado en la Universidad de la República (UdelaR), institución a la que pertenecemos, diferenciado cuatro momentos por los que se ha transitado.

Nuestro equipo constituye una articulación del Núcleo interdisciplinario en Vejez y Envejecimiento (NIEVE) y del Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), estructuras que funcionan en el Instituto de Psicología Social de la Facultad de Psicología. Además integra una línea de trabajo del Centro Interdisciplinario de Envejecimiento (CIEn) del Espacio Interdisciplinario de la UdelaR.

El primer momento del proceso comienza en el 2014 cuando se convoca a la conformación de un equipo con integrantes de distintos servicios de la Universidad para elaborar una propuesta de talleres de preparación para la jubilación. La coordinación general ha estado a cargo de integrantes del Área de Vejez y Trabajo Social de Departamento de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales, del Departamento de Geriátrica y Gerontología de la Facultad de Medicina, del Servicio Central de Bien-

---

1- Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología - Universidad de la República.

estar Universitario, de la Dirección General de Personal, delegados de la Asociación de Funcionarios de la Udelar y nuestro equipo por parte de la Facultad de Psicología

Los talleres grupales han sido coordinados por dos profesionales, docentes de estos servicios, con experiencia en la temática y/o en la metodología de taller. Se han realizado 3 ediciones de los talleres: 2014, 2015 y 2016. Durante 8 encuentros en los que se abordaron una serie de contenidos, definidos en acuerdos previos. Se trabajó con técnicas grupales que promovieron la participación activa y un proceso grupal de visualización, apropiación y reinención del posicionamiento subjetivo desde el cual los participantes se encontraban transitando su jubilación. De este modo la implementación de los talleres fueron predominando rasgos que reflejan un énfasis en promover los mayores niveles de autonomía posible en la construcción singular y colectiva de proyectos de vida post-jubilatorios, a diferencia de otras tendencias en el mundo de la preparación para la jubilación que enfatizan una transmisión en formato capacitación de una ortodoxia del estilo de vida deseable en la vejez. En síntesis, se ha buscado aumentar las herramientas de los participantes para la invención de sí mismos antes que recetar un modo específico de ser. Esta orientación implicó un ajuste de los objetivos inicialmente planteados y presentó los mayores desafíos en la construcción interdisciplinar, principalmente en el diálogo con perspectivas de base biológica. Los temas planteados han funcionado como disparadores para la exploración del universo simbólico involucrado en la transición a la jubilación. Al abordar la temática salud se trabajó en la construcción de estrategias de autocuidado; en la dimensión económica se exploraron capacidades de emprendedurismo a utilizar en caso de necesitarlo; en el impacto de retiro del empleo se enfatizó en la diferencia trabajo-empleo para visualizar la conservación de la fuerza de trabajo como capacidad del participante; en el uso del tiempo libre se reflexiona sobre la vejez como un mercado específico en el cual conviene ingresar con capacidad crítica; entre otras.

La participación en los talleres ha contado con la concurrencia entre 8 y 20 personas, quienes accedieron a través de las estrategias de difusión utilizadas, además de recomendaciones de compañeros de trabajo y ex participantes de los talleres. En todos los casos ha ocurrido una deserción de entre el 10% y el 25% de los inscriptos aproximadamente (entre 1 y 5 de los asistentes al primer encuentro, luego de conocer la propuesta). Se evaluó que esta situación podría estar reflejando la necesidad de desarrollar estrategias complementarias para facilitar la transición a la jubilación, tanto

organizacionales como individuales además de las grupales. Por otra parte, algunos enfrentan la jubilación con dudas específicas y no con interrogantes sobre sí mismo y la nueva etapa de vida. Quienes retornan a un segundo encuentro en su mayoría han continuado el proceso de 8 encuentros y en algunos casos se generaron grupos que continuaron autónomamente sus encuentros.

En un segundo momento comenzamos a problematizar el campo de la jubilación interrogando los procesos que suceden más allá de los talleres. Realizamos una aproximación diagnóstica a los procesos de gestión organizacional del retiro de los trabajadores de la Universidad. Se exploraron acciones específicas como los talleres y su alcance, los incentivos de retiro y ceremonias de reconocimiento, procedimientos y reglamentos referidos a edades jubilatorias y retiros anticipados por enfermedad, así como las perspectivas y sentidos que responsables de personal de distintos servicios universitarios asociaban a los aspectos mencionados y a la jubilación en sí.

El tercer momento está dado por un impasse en las acciones desarrolladas en la Universidad, ante un escenario de cambios de autoridades y la necesidad de repensar los dispositivos que implementaríamos. En esta etapa se generan otros movimientos por fuera de la Universidad; charlas en eventos específicos, diseño de proyectos integrales de retiro para organizaciones y propuestas de talleres de preparación para la jubilación en convenio con la Organización Nacional de Jubilados y Pensionistas del Uruguay (ONAJPU). Además realizamos un trabajo colaborativo con un equipo de demógrafos del CIEn para la elaboración de indicadores para el estudio poblacional en materia de jubilación.

En la actualidad nos encontramos en un cuarto momento, marcado por una reactivación de las actividades con la Universidad. En materia de talleres, surge un rediseño que intensifica los criterios que elaboramos en la primer etapa y articula las experiencias posteriores. En este sentido nos proponemos desarrollar dos líneas que se visibilizan en este proceso, cómo la organización da espacio para abordar los procesos de envejecimiento y jubilación y por otra parte la dificultad de enunciar las necesidades singulares respecto a dichos procesos. Por esto mismo se genera en paralelo una propuesta de diálogo individual para trabajar con quienes no encontraran en los talleres grupales un espacio para abordar sus inquietudes en torno a la transición a la jubilación. Esta propuesta de diálogo individual se enmarca en la formación doctoral de uno de nosotros y es presentada aparte en este simposio con mayor detalle.





## **Addenda**

---



# Análisis organizacional, entre el diagnóstico y la construcción

Dr. Rodolfo A. Escalada<sup>1</sup>

---

## Introducción

Hablar de Análisis Organizacional implica adentrarnos en un campo donde teoría y práctica se vinculan dialécticamente, produciendo un conjunto de saberes que nos permiten dar explicaciones, siempre provisorias, del estado de las cosas. El presente ensayo es un intento de reflexión sobre la relación existente entre diagnóstico y construcción. Dos líneas de pensamiento pueden orientar dicha relación. Por un lado, concebir que es posible formular un diagnóstico que luego posibilite procesos de construcción en la organización. Y por el otro, considerar que el diagnóstico mismo es un proceso de construcción. Es desde esta segunda línea desde la cual realizo mis aportes.

Todo diagnóstico lleva implícito tres dimensiones: un marco teórico que deviene en principio explicativo sobre qué es una organización; una definición conceptual sobre el lugar de los sujetos en relación a una organización; y una metodología de la investigación coherente en términos epistemológicos con la relación entre las organización y los sujetos.

---

1- Psicólogo; Doctor en Psicología - UNR; Magister en Ciencias Políticas y Sociología - FLACSO. Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario UNR - Argentina. Escuela de Psicología del Instituto Universitario Italiano de Ciencias de la Salud. IUNIR - Argentina. Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (RIPOT). [rodolfoescalada7@gmail.com](mailto:rodolfoescalada7@gmail.com)

## Sobre la organización y su relación con los sujetos

Siguiendo a Schvarstein (1995), definimos a una organización como la puesta en escena de un orden simbólico. Así, el par materialidad / abstracción se ponen en juego. El orden simbólico deviene de la relación entre lo instituido e instituyente que define a las instituciones. La puesta en escena, es el aspecto que aporta materialidad a las organizaciones. Las instituciones, caracterizadas de esta manera, son abstracciones; y las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquellas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno. *Las organizaciones, desde este punto de vista, son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos* (Schvarstein, 1992:26). Por lo tanto podemos considerar que las organizaciones son productoras de subjetividad, ya que se establecen condiciones de estructuración que a su vez, estructuran las prácticas de los sujetos. Ortiz Palacios (1999) afirma en este sentido que, en su condición de actores, los individuos recrean las condiciones que hacen posibles sus actividades, de modo que, en ellas, está involucrada la estructura. Pero al mismo tiempo, la estructura se reproduce a través de una serie de sucesivas prácticas sociales situadas contextualmente. Por lo tanto, *se puede decir que existe una estrecha relación entre la consciencia, las prácticas y la estructura que es visualizada en términos de reglas y recursos [...] las estructuras son integradas por medio de la acción y la acción se conforma estructuralmente* (Ortiz Palacios, 1999:60).

Así la Educación, la Salud o la Justicia, son instituciones presentes en la sociedad que estructuran un determinado ordenamiento en términos simbólicos. Por ejemplo, en nuestro país (más allá que luego esto no se concrete en lo material), el solo hecho de nacer nos convierte en ciudadanos portadores de derechos. Entre ellos el acceso a la educación, la salud y la justicia. Esas ideas brindan un soporte a las representaciones sociales e individuales. Pero así dicho, por estar en el campo de lo simbólico, las instituciones son abstracciones. Se requiere de su puesta en escena. Una escuela, un hospital, un Tribunal, son las expresiones materiales de las instituciones mencionadas. Luego, para ser más precisos, en rigor una organización se encuentra atravesada por múltiples instituciones. Por ejemplo, si consideramos un Hospital, éste se encuentra claramente atravesado por la institución salud, más también por la institución justicia, puesto que las prácticas de los profesionales de la salud están reguladas por determi-

nados marcos éticos – jurídicos. La institución trabajo se encuentra allí presente, al igual que la educación si se tiene en cuenta las prácticas de formación que se pueden realizar en un Hospital. Lo importante de esto, es que cada institución guarda en sí misma una racionalidad que le es propia, la cual dependiendo de las situaciones, tanto internas como contextuales, pueden establecer situaciones de continuidad (armonía) o discontinuidad (conflicto), entre las diversas racionalidades imperantes. El trabajo de un/a médico/a entra en tensión cuando se realizan reclamos gremiales que pueden llevar incluso al corte de los servicios de salud. Razón por lo cual las vivencias de los sujetos en una organización, se encuentran permanentemente estructuradas por las eventuales contradicciones que los atravesamientos institucionales promueven en una organización. Tales contradicciones producen permanentes perturbaciones que se expresan con toda claridad en el par opuesto orden / desorden. Dado que *la construcción de la identidad es tributaria de la intersubjetividad en situación de trabajo* (Dessors y otro, 1998:19), las tensiones propias de las contradicciones generadas por las distintas racionalidades de los atravesamientos institucionales, producen permanente e inevitablemente, vivencias de placer / displacer en los sujetos que se desempeñan en una organización, impactando en la identidad de los mismos. *La identidad es esa parte del sujeto que nunca se estabiliza definitivamente y necesita de una confirmación reiterada cada día; si no se da, puede producirse una crisis -de identidad- durante la que el sujeto ya no logra reconocerse a sí mismo* (Dessors et al. 1998:12). Dicha confirmación como nos lo ha explicado la psicodinámica del trabajo se realiza en la mirada y el reconocimiento del otro, más debemos ampliar esa perspectiva haciendo mención que las contradicciones planteadas al producir el par opuesto orden / desorden, gravitan en la estructuración de ciclos que oscilan entre la generación de sentido y pérdida del mismo. La vivencia de cualquier sujeto de que no tiene sentido lo que está haciendo en su trabajo, es desorganizadora de la subjetividad y generadora de sufrimiento. Por el contrario, cuando las tensiones aminoran, la dimensión del proyecto futuro, y el futuro mismo, surgen como posibilitadores de la construcción de sentido que organizan no solo procesos organizacionales, sino la vida misma de un sujeto.

En este punto, a lo ya dicho sobre que una organización es la puesta en escena de un orden simbólico, podemos agregar que una organización es la síntesis de los múltiples atravesamientos institucionales. Dicha síntesis cobra la forma de un sistema organizacional en el que los sujetos permanentemente producen ideas, métodos y

técnicas que dan paso a la puesta en escena bajo la forma de actividades concretas. Las mismas configuran ese intento permanente por dar cuenta de las contradicciones generadoras de pérdida de sentido ante la dificultad de enlazar armoniosamente las distintas racionalidades de los atravesamientos institucionales. De allí que toda organización se nutre de repeticiones y recurrencias. *Los mismos modos de significación, van generando en los integrantes una serie de conductas que después resultan muy difíciles de desestabilizar* (Schvarstein, 1998: 269). Y más importante aún, es que por lo general dichas actividades son respuestas creativas a los problemas cotidianos percibidos por los sujetos en la organización de sus trabajos. La extrema complejidad de las relaciones dialógicas que los entrecruces institucionales fundan, llevan a que las causas de los problemas cotidianos sean difíciles de asir, razón por lo cual el nivel de análisis racional de la vida cotidiana en una organización es limitado.

Lo planteado conduce inevitablemente a la pregunta sobre cómo, ante tamaña complejidad, las organizaciones pueden tener lugar. El concepto de isomorfismo institucional es, pues, un concepto que explica el proceso a través del cual las organizaciones se vuelven más homogéneas unas con respecto a otras al enfrentar condiciones contextuales aparentemente similares (DiMaggio y Powell, 1999). Los autores identifican tres mecanismos. El Isomorfismo Coercitivo *que resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones* (Powell et al., 1999:109). Los Procesos Miméticos que se originan, *cuando se entienden poco las tecnologías organizacionales, cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones* (Powell et al., 1999:112). Y finalmente, los Procesos Normativos y se debe principalmente a la profesionalización. De acuerdo con Larson (1977) y Collins (1979), *interpretamos la profesionalización como la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo* (Powell et al., 1999:113). Este mecanismo crea personas intercambiables, producto de los conocimientos comunes que se requieren para el desempeño de un mismo campo.

Estas ideas nos permiten plantear un tema central. Las organizaciones en tanto hechos socio - psicológicos cuentan con la participación activa de los sujetos que la constituyen. Mas dicha participación se compone tanto de acciones racionales cons-

cientes y voluntarias, como de acciones que sin ser involuntarias, no son posibles de realizar a partir de un análisis puramente racional o voluntarista.

Desde una perspectiva sociológica, el concepto de habitus viene en nuestra ayuda.

El habitus se define como un sistema de disposiciones durables y transferibles -estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes- que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes cara a una coyuntura o acontecimiento y que él contribuye a producir” (Bourdieu, 1972: 178).

“Los esquemas del habitus, formas de clasificación originarias, deben su eficacia propia al hecho de que funcionan más allá de la conciencia y del discurso, luego fuera de las influencias del examen y del control voluntario: orientando prácticamente las prácticas, esconden lo que se denominaría injustamente unos valores en los gestos más automáticos o en las técnicas del cuerpo más insignificantes en apariencia (...) y ofrecen los principios más fundamentales de la construcción y de la evaluación del mundo social” (Bourdieu, 1988: 477).

En estas estructuras estructuradas y estructurantes, residen las acciones que recursivamente implementadas, estabilizan un funcionamiento más allá de la comprensión del mismo, de sus orígenes, de sus causas. Estas cuestiones son centrales a la hora de pensar en cómo se puede hacer un diagnóstico. Ya que si bien podemos dar cuenta de los esquemas que pueden ser tanto estructurados como estructurantes de prácticas, necesitamos a los fines de un diagnóstico contar con el recurso teórico que dé cuenta de aquello que en apariencia escapa a la posibilidad de teorización de dichas prácticas.

Retomemos a Dejours cuando aborda el concepto de “lo real”...

Definiremos lo real como “lo que, en el mundo, se hace conocer por su resistencia al dominio técnico y al conocimiento científico”.

Dicho de otra manera, lo real es aquello donde fracasa la técnica después que todos sus recursos han sido utilizados correctamente. Lo real entonces está ligado consustancialmente al fracaso. Es lo que en el mundo se nos escapa y se convierte a su vez en un enigma a descifrar. Lo real es siempre una invitación a proseguir el trabajo de investigación y de descubrimiento. Pero en cuanto se domina por medio del conocimiento, la nueva situación hace surgir nuevos límites de aplicación y de validez, así como nuevos desafíos

al conocimiento y al saber. (...) Lo real se aprende en primer lugar bajo la forma de la experiencia en el sentido de experiencia vivida.

Lo real debe distinguirse entonces conceptualmente de la realidad. La realidad es “el carácter de lo que no constituye únicamente un concepto, sino un estado de las cosas”. (Dejours, 1998: 41)

De modo que damos aquí con un recurso fundamental para poder considerar el camino de un diagnóstico. Lo real se presenta en nuestros diagnósticos, como aquello que escapa a la posibilidad de simbolización y que precisamente por esta razón se requiere diagnosticar. Más el esfuerzo del diagnóstico, siempre estará limitado en sus resultados, por el simple hecho de que cada vez que avanzamos en comprender algo más del estado de las cosas, algo queda más allá sin posibilidades de circunscribir.

Lo hasta aquí trabajado, no pretende instituirse en lineamientos para una teoría organizacional, simplemente se han expuesto algunos elementos que permiten visualizar la complejidad establecida entre la dinámica entre organizaciones y sujetos, con el fin de poder exponer sobre el diagnóstico y su carácter de construcción.

### **Sobre el diagnóstico como construcción**

Queda claro que el diagnóstico constituye una investigación. No obstante, tras lo enunciado previamente, podemos exponer que el análisis organizacional requiere de un primer momento de investigación diagnóstica con el fin de establecer una estrategia de trabajo. La intervención de un analista organizacional, está guiada por la necesidad de un permanente trabajo de investigación y reformulación de los hallazgos.

Hecha la salvedad, se impone discernir sobre qué metodología de investigación es la apropiada. En lo trabajado anteriormente determinamos que una organización es la síntesis de múltiples atravesamientos institucionales en que los sujetos participantes desarrollan ideas, métodos y técnicas que devienen en prácticas, que recursivamente instrumentadas, producen efectos de organización y subjetivación. La metodología a utilizar, debe participar en términos epistemológicos de esta concepción, razón por la cual nos ubicamos en el marco de la metodología cualitativa. Dodier (1988) plantea que *los hechos no existen en sí mismos, por eso no pueden recolectarse. Los hechos deben extraerse de la discusión, deben construirse y esta construcción deberá validarse después* (Dessors et al. 1998: 51). Esta afirmación sobre que los hechos en sí mismos



no existen, adquiere particular relevancia en la mirada planteada en este trabajo en la relación organización - sujeto. En tanto un hecho puede ser comprendido como la unión de lo contradictorio en un tiempo y espacio determinado, el mismo se encuentra estructurado por las distintas racionalidades que los atravesamientos institucionales aportan. Lo que para el área de compras puede ser un éxito de gestión, al lograr que una pieza que se importó desde otro país llegue en 15 días, para el área de producción puede significar una demora que pone en crisis el trabajo. Los hechos son significados por los sujetos de acuerdo a los roles que poseen y las responsabilidades que devienen del mismo. Dejours nos plantea que *el sentido de lo vivido subjetivo en el trabajo y del sufrimiento no puede producirse desde el exterior. El análisis de la dimensión subjetiva del trabajo, o la objetivación de la subjetividad, pasa necesariamente por el acceso al sentido que la situación tiene para los mismos sujetos* (Dessors et al. 1998: 53). El diagnóstico realizado por medio de una investigación en el ámbito organizacional, se encuentra ante la necesidad de definir un tema central. La relación de la organización (como un ámbito específico de la sociedad), con los sujetos, se encuentra mediada por las distintas interpretaciones que los mismos hacen del trabajo que realizan. La relación organización - sujeto no existe sino por medio del trabajo. Trabajo que al mismo tiempo se presenta como el otro del amor en términos de estructuración subjetiva y estabilidad o inestabilidad a nivel de la identidad. De allí la necesidad de poner en diálogo los distintos conocimientos que vía la experiencia cotidiana tiene un sujeto en tanto trabajador, para el análisis de “un hecho” que siempre poseerá un origen policausal. Este análisis es pues la construcción que se define en el seno de relaciones intersubjetivas de las cuales participan los sujetos de la organización y los propios investigadores. Atendamos a Gonzalez Rey cuando plantea:

El conocimiento es una producción constructiva - interpretativa. Es decir, el conocimiento no representa una suma de hechos definidos por constataciones inmediatas del momento empírico. El carácter interpretativo del conocimiento aparece por la necesidad de dar sentido a expresiones del sujeto estudiado cuya significación para el problema estudiado es solo indirecta e implícita. La interpretación es un proceso en el cual el investigador integra, reconstruye y presenta en construcciones interpretativas diversos indicadores producidos durante la investigación, los cuales no tendrían ningún sentido si fueran tomados de forma aislada como constataciones empíricas (González Rey, 1999: 37).

Esta construcción interpretativa que se origina en el acto de la investigación, implica poner en una tensión discursiva “los sin sentidos” propios de la organización para dar paso, vía el diálogo, a la apertura de nuevas zonas de sentido. El pasaje a una nueva zona de sentido implica pasar del dilema (situación desestructurante en la cual no podemos dar sentido ninguno a lo que transcurre), al problema, como forma en la que se puede plantear las distintas racionalidades que se ponen en juego. *Toda investigación cualitativa debe implicar el desarrollo de un diálogo progresivo y orgánicamente constituido, como una de las fuentes principales de producción de información* (González Rey, 1999: 59). No se trata de si se implementa o no un test, una encuesta, o cualquier otra técnica, de lo que se trata es de cómo se usan los datos que se obtienen de la misma. De hecho nos damos cuenta que al uso le preexiste la intencionalidad y cómo esa técnica fue implementada. Más centrándonos en el uso de la información resultante, también vemos con frecuencia como grandes cúmulos de información llevan a una virtual inmovilidad de los sujetos que deben tomar una decisión. Toda información, todo dato, requiere de un procesamiento el cual inevitablemente conlleva una cierta interpretación subjetiva de los mismos. Nuestra inserción en cualquier organización posee como uno de sus objetivos fundamentales el facilitar un camino en el cual los sujetos puedan llegar a comprender y apropiarse de sus propias dificultades, y para esto será necesario que puedan hacer un trabajo de selección y priorización de la información más importante. *Para llegar a estos niveles de información, se requiere una madurez e interés en los sujetos estudiados, que solo aparece como resultado de la madurez de los procesos de comunicación generados de diversas formas en el desarrollo de la investigación* (González Rey, 1999: 59). Dicha madurez e interés es poco factible de lograr cuando un sujeto es objetalizado. La idea de que una organización o un sujeto, son objetos de investigación del analista organizacional, debiera ser superada. La simple evidencia de que un hecho por sí mismo no existe y que por tanto no puede ser recolectado, debiera permitirnos considerar que no es posible plantearse una situación de exterioridad objetiva por parte del investigador. Debe ponerse atención en que el solo establecimiento de un dispositivo de investigación, es un hecho en sí mismo que previamente no existía en la organización y que los sujetos intervinientes significarán de diversas maneras. Puede argumentarse que toda investigación se encuentra con la instancia que los sujetos que integran la organización (los supuestos objetos), aportan un sentido a la investigación que se les

anuncia, la incorporan como un hecho más que está aconteciendo y por lo tanto esa miríada de interpretaciones sobre las intencionalidades que la investigación persigue, construye una visión de la misma. En este punto la sola presencia del investigador se convierte inevitablemente en algo que influye en la contradicción sentido / sin sentido, con lo cual implica una perturbación / irritación que influye en términos subjetivos en todos los actores.

*Las irritaciones (o perturbaciones), en este sentido, siempre están referidas (y orientadas) a las estructuras y, en el terreno de los acontecimientos de sentido, orientadas hacia las posibles expectativas que son las que ya llevan impreso un sentido de valoración: sólo a partir de allí se puede obtener información. A partir de expectativas posibles surge una perturbación, una irritación que se vuelve actual en el sistema y que produce que la autopoiesis de la operación del sistema reaccione mediante identificación o rechazo (Luhmann, 1995: 104).*

En la mayoría de los casos, el trabajo de un analista organizacional, es algo que para la mayoría de los sujetos de una organización, comienza sin demasiada información sobre las motivaciones e intereses que llevan a ese trabajo. Esto constituye un inconveniente desde el punto de vista que lo no anunciado, de todas maneras será significado y en muchos casos desde ansiedades que pueden devenir en paranoides. De allí que el comienzo de todo trabajo de intervención, teniendo al diagnóstico como su primera instancia, debe enfocarse en la elaboración de dichas ansiedades. Para ello es esencial el establecimiento de un sistema de confianza. *Donde hay confianza hay aumento de posibilidades para la experiencia y la acción*” (Luhmann, 1995:14). La formulación de un diagnóstico del cual los sujetos son sus actores principales, los ubica en una posición expectante. Como ya fuera expresado, la mayoría de las veces los sujetos no están al tanto de las intencionalidades de la organización. Esto implica que ese anuncio es una información a la cual no se le puede adjudicar un sentido. *La información se trata de una diferencia que lleva a cambiar el estado mismo del sistema; por el solo hecho de acontecer transforma* (Luhmann, 1995: 63). Razón por lo cual esta es una información a la cual no se le puede adjudicar sentido y que transforma el sistema aumentando la complejidad en términos de mayor incertidumbre. De allí que se impone la necesidad de reducir la complejidad que el sólo anuncio de la investigación produce.

Si profundizamos en la relación anuncio / incertidumbre, podemos plantear que ante todo es el anuncio de algo no buscado. Es decir, es la organización la que ha

solicitado la intervención de un analista organizacional y no los sujetos que la habitan. Lo que nos instala en el tema de la demanda. Dicho tema adquiere centralidad en función de que la metodología que presentamos, requiere de la palabra de los sujetos participantes. Por lo tanto la pregunta por lo verdadero de la palabra expresada es un tema no menor. Dejours (1998) plantea que los intereses de las organizaciones y la de los sujetos pueden diferir y que estos últimos pueden tener buenas razones para evitar decir la verdad sobre lo vivido. Por otro lado, se presenta otro elemento que debe ser considerado. La demanda por lo general proviene de los niveles jerárquicos de la organización, que han detectado un problema, que tras intentar distintas estrategias no han logrado una solución. Más esa demanda es la de la necesidad de dar solución al problema visualizado que emerge bajo la forma de problemas de productividad, aumento del ausentismo, etc. Podemos afirmar que se nos convoca ante el surgimiento de algo que responde a la lógica de un síntoma, del que los sujetos que ocupan distintos niveles jerárquicos de la organización dispondrán de percepciones y lecturas diferentes. La policausalidad de las tensiones establecidas en los atravesamientos institucionales anunciados al comienzo del trabajo, generan distintas representaciones de acuerdo a los roles, caudal de información y nivel de afectación que cada uno posee o percibe. De allí que la demanda deba ser trabajada en forma integral con los sujetos que participan en los distintos niveles de la organización. Claro está, dada la naturaleza jerárquica de la mayor parte de las organizaciones, son los propietarios o niveles gerenciales los que realizan un pedido, estando virtualmente impedidos de realizar pedido alguno los niveles de supervisión o sujetos que participan de la base de la organización. Pero un tema que debe aclararse, ya que suele ser un error o un importante malentendido en términos teóricos, es que no debe confundirse un pedido, con la demanda. El pedido surge por una necesidad. Lacan (1999) nos aclara que toda necesidad está condicionada a un objeto específico, en tanto que la demanda no es de un objeto, sino de una respuesta. El pedido se vincula con la necesidad de ese objeto que es la solución a un problema. La demanda es una demanda dirigida hacia el otro en busca de una respuesta que trasciende al objeto en sí mismo. En lo elemental está dirigida a otro dentro de la clave de una demanda de amor. Consideramos que esta perspectiva, brinda una vía de abordaje a cómo pensar el tema de la demanda, la cual debe ser analizada con los sujetos de la organización más allá de los niveles jerárquicos. El proceso de investigación que compone el diagnóstico tiene como primera labor ir del

pedido al análisis de la demanda. Siendo el diálogo el medio subjetivante por el cual los sujetos, incluidas sus diferencias jerárquicas, pueden pasar de actores pasivos (objetos de una investigación), a sujetos activos involucrados en el proceso de la investigación.

*El tejido de diálogos que se desarrolla en el curso de la investigación adquiere una organización propia, donde los participantes se convierten en sujetos activos, que no solo responden a las preguntas formuladas por el investigador, sino que construyen sus propias preguntas y desarrollan sus propias reflexiones dentro de este proceso. Esta posición activa les permite zonas de expresión sobre su experiencia, y reflexiones a compartir que muchos de los participantes de la investigación no habían logrado en momentos anteriores de su vida (González Rey, 1999: 89).*

De hecho, estas zonas de expresión y reflexiones configuran precisamente el momento en el que el investigador se encuentra con aquello que no podía ser previsto por él mismo, previo a dicho tejido de diálogos. De allí que el conocimiento resultado del diagnóstico es una producción constructiva – interpretativa en el que el compromiso, responsabilidad y motivación, tanto de los sujetos de la organización como del investigador, se actualizan. Esta metodología al incorporar la subjetividad de los sujetos intervinientes en la misma, permite establecer un dispositivo en el cual las distintas ideas, conceptos, percepciones y representaciones son sistemáticamente significadas y resignificadas en un proceso, tanto dialéctico como dialógico, que profundiza la apertura de las citadas nuevas zonas de sentido. Ellas surgen a partir de la reflexión sobre aquello que cada sujeto, atravesado por una racionalidad institucional predominante propia de su rol de trabajo, no había logrado visualizar como existente. Así cada sujeto, sin negar lo que le es propio entra en contacto y relación con otros que se encuentran igual que él pero atravesados por distintas racionalidades institucionales.

Por lo expuesto, el diagnóstico es la resultante del trabajo realizado entre el investigador y los sujetos de la organización en el cual se celebra un momento de síntesis comprensiva de las principales tensiones, que bajo la forma de síntomas emergen en la organización, vista como un sistema del cual todos participan. En rigor podríamos afirmar que el solo logro del diagnóstico, implica per se, un momento de maduración tanto en términos subjetivos como organizacionales.

### **Hacia un modelo diagnóstico y de intervención – Delimitando ámbitos**

Apoyándonos parcialmente en el diccionario de la Real Academia Española, en una de sus acepciones dice, entendemos por “modelo” a todo esquema teórico de

un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Por lo tanto, los modelos determinan la forma posible del desarrollo de un diagnóstico y posterior intervención. Cuando abordamos “la organización y su relación con los sujetos”, las reflexiones teóricas realizadas tendieron a la construcción de un modelo el cual se vinculara coherentemente, en términos epistemológicos, con una metodología de investigación determinada. Ahora bien, consideramos que para que un modelo sea funcional, resta abordar un tema teórico - metodológico en el que existen más desacuerdos que acuerdos. Lo hasta aquí propuesto concibe una forma de pensar la organización como síntesis de atravesamientos institucionales y de allí se expuso una forma de relación de los sujetos con las organizaciones mediadas siempre por el trabajo. A partir de allí asumimos que mediante la investigación realizada a fin del diagnóstico, se construye interpretativamente una cierta cantidad de información que nos permitirá una posterior intervención. Se impone destacar, que bajo esta modalidad, el diagnóstico es en sí mismo una intervención. Y que su resultado nos impone la necesidad de sistematizar la información construida, es decir, los conocimientos resultantes de dicho proceso. Es en esta instancia, donde se requiere de una forma que permita poner en orden dicha información / conocimientos. Por tanto, el modelo no estará acabado hasta tanto el analista organizacional, no disponga de una herramienta teórica que implique una forma definida de la organización. Aquí es donde surgen los desacuerdos, pues hay muchos modelos teóricos de cómo pensar la organización y los ámbitos que la componen. En verdad, la preocupación no reside en establecer un modelo que intente ser “el modelo”. Lo relevante es aportar claridad respecto que es importante contar con un modelo que sea la forma en la que “miramos” una organización y sus formas. A los solos fines de brindar un ejemplo, me valgo de las siete dimensiones pensadas por el Dr. Aldo Schlemenson (1990). En ella se plantean siete dimensiones que dan una forma definida al sistema organizacional, son estas: 1- El proyecto; 2- La tarea y la tecnología; 3- La estructura organizativa; 4- Las relaciones interpersonales o la integración psicosocial; 5- Recursos humanos; 6- Los grupos internos de poder; 7- El contexto. No nos ocuparemos en este trabajo de definir las o detallarlas, ya que el objetivo no es adentrarnos en las mismas, sino tan solo ejemplificar que al disponer de una herramienta teórica para pensar una organización y sus ámbitos, las tensiones establecidas por los atravesamientos institucionales, pueden ser pensadas y ubicadas

en dichos ámbitos, lo que nos permite una modalidad de intervención que permita el diseño de estrategias, las que al igual que el diagnóstico serán construidas juntos a los sujetos participantes. Cuando hemos planteado que una organización es la síntesis de los atravesamientos institucionales, dijimos que dicha síntesis cobra la forma de teorías, métodos y técnicas que permiten la puesta en escena en lo material concreto. Dicha puesta en escena requiere de ámbitos de diseño y concreción material. Por cierto, dichos diseños son siempre provisorios, ya que en las organizaciones al estar definidas en relación a un contexto social siempre cambiante, se producen constantes desajustes entre los hallazgos de un diagnóstico, los diseños, las implementaciones y la sociedad.

## **Conclusión**

Dado que una organización es la síntesis de los múltiples atravesamientos institucionales, dicha síntesis cobra la forma de un sistema organizacional en el que los sujetos permanentemente producen ideas, métodos y técnicas que dan paso a la puesta en escena bajo la forma de actividades concretas. Así el diagnóstico de una organización representa un proceso de construcción interpretativa celebrada entre los sujetos que participan de la misma y el analista organizacional, tratando de ubicar los puntos de tensión establecidos en el proceso de síntesis, para de esta manera abrir nuevas zonas de sentido que permitan la reflexión sobre la organización en relación a los sujetos. El resultado de este proceso constructivo, cobra la forma de información / conocimientos, que son parte constitutiva de diversos ámbitos de los que una organización se compone. Permitiendo de esta manera el diseño de estrategias de intervención bajo una modalidad participativa.

## **Bibliografía**

Bourdieu, P. (1972), *Esquisse d'une theorie de la pratique*. Droz. Genève, Paris.

Bourdieu, P. (1988), *La distinción. Crítica social del gusto*. Taurus. Madrid.

Dejours, C. (1998) *El factor humano*. PIETTE/CONICET.

Dessors, D y Guiho-Bailly, M. P. (1998) *Organización del Trabajo y Salud – De la Psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo*. Buenos Aires. Lumen Humanitas.

Powell, Walter (1999). *Expansión del Análisis Institucional*, en “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”, (Powell, W. y DiMaggio P., compilado-

res). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.; Univ. Autónoma del Estado de México; Fondo de Cultura Económica, 1° ed. en español.

Gonzalez Rey, F. (1997) Epistemología cualitativa y subjetividad, Sanálisis organizacional Paulo, Editorial EDUC.

González Rey F. (1999) La Investigación Cualitativa en Psicología Rumbos y Desafíos, Sanálisis organizacional Paulo, Editorial EDUC.

Lacan, J. (1999) El Seminario 5 - Las formaciones del Inconsciente. Editorial PAIDOS.

Luhmann, N. (1995) Introducción a la teoría de los sistemas. Editorial Anthropos.

Ortiz Palacios, L (1999). Acción, Significado y Estructura en la teoría de A. Giddens. Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, septiembre – diciembre. año 6 número 20. Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 57-84.

Powell, W. (1999) Expansión del Análisis Institucional, en “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”, (Powell, W. y DiMaggio P, compiladores). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.; Univ. Autónoma del Estado de México; Fondo de Cultura Económica, 1° ed. en español.

Schlemenson, A. (1990) La perspectiva ética en el análisis organizacional. Editorial Paidos.

Schvarstein, Leonardo (1995) Psicología Social de las Organizaciones. México. Editorial Paidos.

Schvarstein, L. (1998) Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas, Buenos Aires, Editorial PAIDOS.



# Modelo de intervención plan de vida para docentes y administrativos en una institución universitaria

Gloria Stella Arango Giraldo<sup>1</sup>

Aprendí que no se puede dar marcha atrás, que la esencia de la vida es ir hacia adelante. La vida, en realidad, es una calle de sentido único.

Agatha Christie.

## Resumen

Todos tenemos historia. La gestión humana en instituciones de educación superior –IES–, reúne complejidades organizacionales en la dinámica del mundo del trabajo. Apostarle al plan de vida como el medio de viabilizar la gestión, es un asunto de idear la forma de tramitar las aspiraciones individuales e institucionales con la ampliación de las capacidades de los trabajadores en las organizaciones.

El ser humano ha sido por tradición un constante buscador de experiencias enriquecedoras, de allí, se deriva su afán permanente por crear mecanismos nuevos que le representen satisfacción y dignifiquen su existencia. En este contexto- surge el trabajo como fuente de riqueza y liberador que magnifica el carácter del ser humano y le permite transformar el medio ambiente para adaptarlo a sus necesidades físicas, biológicas, sociales, intelectuales, emocionales y económicas. De esta forma, no sólo crea, interactúa con otros y satisface necesidades, sino que además crece intelectual, material y espiritualmente.

En estos mundos del trabajo como el espacio universitario, se programa desde modelos de intervención, la gestión humana desde el Plan vida de los docentes y admi-

---

1- Psicóloga; Magister en GTH, Especialista en Gerencia Publica.

Facultad de Ciencia Sociales y Humanas Universidad de Manizales. Escuela de Psicología Universidad de Manizales Caldas Colombia. Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (RIPOT). [gloria@umanizales.edu.co](mailto:gloria@umanizales.edu.co)

nistrativos. Se busca ajustar las trayectorias, necesidades y expectativas de los individuos que laboran en la organización con los lineamientos institucionales, dicho en otras palabras; es la creación de un plan colectivo donde los proyectos profesionales de los empleados se desarrollen a la par con los objetivos, metas y políticas de la Universidad.

### **Palabras claves**

Plan de vida, trayectoria laboral, capacidades, capacitación, gestión humana.

### **Abstract**

We all have history. Human management in higher education institutions -IES-, brings together organizational complexities in the dynamics of the world of work. Betting on the life plan as the means to make management viable, is a matter of devising the way to process the individual and institutional aspirations with the expansion of the capacities of the workers in the organizations.

The human being has been by tradition a constant search for enriching experiences, from there, derives its permanent desire to create new mechanisms that represent satisfaction and dignify its existence. In this context, work emerges as a source of wealth and liberation that magnifies the character of the human being and allows him to transform the environment to adapt it to his physical, biological, social, intellectual, emotional and economic needs. In this way, he not only creates, interacts with others and satisfies needs, but also grows intellectually, materially and spiritually.

In these worlds of work as the university space, it is programmed from intervention models, human management from the life plan of teachers and administrators. It seeks to adjust the trajectories, needs and expectations of the individuals who work in the organization with the institutional guidelines, in other words; It is the creation of a collective plan where the professional projects of the employees are developed in tandem with the objectives, goals and policies of the University.

### **Keywords**

Life plan, career path, skills, training, human management.

## Introducción

La gestión del mundo del trabajo de una institución universitaria desde la gestión humana busca compatibilizar los intereses institucionales y las aspiraciones de cada uno de los participantes a través del plan de vida. Este permite que los trabajadores se enfrenten hoy en el mundo del trabajo, creando sueños y retos importantes, no solo para el mercado y sus políticas de competitividad sino también para la academia como una manera de compensar esa potencialización de conocimiento de los cargos que ocupa en la institución, ya que el papel que juega el trabajo como fundamento y núcleo de la identidad y sociabilidad (Bernstein, 1971). Se explica la profunda legitimidad pública que se deriva de la integración laboral del trabajador y que constituye una característica propia de la modernidad

Así, entender que el ser humano es una totalidad de manifestaciones físicas, anímicas y trascendentes es una responsabilidad de las organizaciones, los empleados se asumen desde esta perspectiva, como seres integrales, con rasgos únicos de personalidad y con múltiples necesidades que cambian lentamente en las etapas de su desarrollo. De esta forma, dan respuestas a las nuevas dinámicas del contexto, que se quiera o no, influyen considerablemente en sus comportamientos y por ende en sus expectativas.

Plan de vida y ciclo de vida van de la mano, porque en la organización se tramitan desde el trabajo, este se constituye en el eje central de la reflexión para la comprensión de gran parte de los cambios que vive nuestra sociedad, ya que está articulada en gran medida en torno al valor de este. Como Habermas (1971) ha puesto de manifiesto, por un lado, que en la esfera del trabajo y del intercambio, se encuentra la raíz de la identidad y la institucionalización del reconocimiento recíproco en las sociedades modernas y por el otro, le da mucha importancia a la educación como el medio de generar conocimiento y construir democracia.

Además, la gestión del trabajo, se constituye en un eje central de la reflexión para la comprensión de gran parte de los cambios que vive nuestra sociedad, ya que está articulada en gran medida en torno al valor para el intercambio del trabajo. El trabajador trae a la empresa unas expectativas que coloca en el plan de vida, a la vez considera sus saberes frente a los retos, esto es importante, no solo para el mercado y sus políticas de competitividad sino también en el mundo del trabajo académico como una manera de compensar esa potencialización de conocimiento.

La apuesta desde el plan de vida, no se reduce al cálculo prospectivo y estimado de los logros que deberá alcanzar una persona en la organización dentro de una vigencia determinada, ya que el carácter constitutivo del ser humano es precisamente su capacidad creativa de la que deviene construcción de nuevas posibilidades. En este contexto, la realidad deja de ser una realidad dada, para convertirse en horizonte de posibilidad y como tal, factible de cambio.

### **Las relaciones, capacidades y gestión**

En las relaciones se trata de encontrar el desarrollo de los seres humanos y el encuentro con la realidad. No se puede entonces lograr una sustentabilidad y sostenibilidad, sin que exista un buen ajuste entre lo que la organización necesita y lo que los individuos que pasan su vida de trabajo en estas organizaciones aspiran.

Por esta razón, es indispensable tener claro que tanto las organizaciones como los individuos, son sistemas dinámicos, en constante evolución, lo que quiere decir que sus necesidades se transforman debido a los cambios en el contexto y al progreso de la organización que crea acciones en combinación de los factores internos derivados de la edad, las experiencias de vida y las circunstancias familiares, entre otros.

Las necesidades individuales y colectivas se ajustan a expectativas entre organizaciones y empleados. Es un proceso recíproco que se debe analizar y replantear en forma periódica, donde la organización, en este caso la Universidad y sus empleados asumen una postura proactiva en relación con la planeación y la administración del plan de vida. La clave para un ajuste adecuado es un proceso efectivo de proyección por parte de la organización y el individuo, para asegurar que el diálogo sobre desplazamientos o avances de carrera y las actividades de desarrollo se justifiquen en una buena información, en auto percepción y en propósitos claramente considerados.

Por esta razón, debe realizarse, a intervalos regulares, un estudio sistemático de las necesidades y valores relacionados con los objetivos, la formación, la personalidad, los vínculos familiares y los requerimientos del contexto. Ya que todos estos aspectos varían según la edad, el tipo de trabajo, la longevidad del empleado, el rango, el sexo, la experiencia pasada y la situación familiar.

Dicho en palabras de Edgar Shein; (1978) "...tanto el individuo como la organización existen dentro de una sociedad: una estructura social, una cultura, un sistema de valores que define las ocupaciones, los criterios para el éxito, y las trayectorias espe-

radas a lo largo de la vida. Es importante entonces reconocer que la cultura, a través de su sistema de valores, influye tanto en la organización como en el individuo...”

### Propuesta de plan de vida

Satisfacción y felicidad en el trabajo son objetivos de la gestión humana, se pueden mediar a través de las actividades plasmadas en el plan de vida. El diseño de este esquema organizacional permite ir trabajando las compatibilidades entre su pasado y futuro. Lo importante son la combinación de los diferentes niveles de relaciones en los espacios universitarios.

En el marco del sistema de gestión universitaria se diseña el sistema de plan de vida, para ello se consideraron los siguientes elementos:

1. La evaluación Integral la cual se inició solo por la hetero- evaluación buscando autoevaluación partiendo de plan de trabajo.



2. Las responsabilidades en el manual de funciones: donde se consigna el proyecto de aula y acuerdos de desempeño y pacto pedagógico.
3. Logros producto de su plan de vida.
4. Sistema de indicadores los cuales se deben concertar con los docentes.
5. Modelo de capacitación y productividad.

La definición del plan de vida como mecanismo que, de gestión humana, permite conciliar los intereses individuales con los institucionales implica un enfoque que alude a características propias del pensamiento sistémico; es decir, una forma de observar el mundo, en la cual los subsistemas se consideran como un todo, con propiedades que sólo existen en la totalidad del sistema, pero con significación en las partes que lo conforman.

La organización vista como sistema, teje interrelaciones es asumir esa compleja relación a partir de la cual los individuos conforman instituciones, sin renunciar a su individualidad, en este contexto, la relación individuo-organización está mediada por relaciones discontinuas, emotivas y cognitivas que constituyen tanto al sujeto como a la institución. Estas relaciones llevan a comprender que las organizaciones ofrecen unas condiciones para el desarrollo de los individuos y éstos a su vez propician unas condiciones para el desarrollo organizacional.

La gestión humana universitaria cuando se define en el plan de vida como modelo de intervención, se asume una comprensión de la relación individuo/institución como una relación complementaria. Cada sistema no es asumido como fragmento y desarticulado del todo, sino como parte que, siendo autónoma incorpora la identidad institucional.

En este sentido el sujeto reconoce su importancia como componente fundamental del proyecto, es institución, pero al mismo tiempo se reconoce en su individualidad. Su participación entonces se convierte en algo singular, colectivo e institucional, a partir de lo cual, cada individuo establece un contrato con la organización, legitimando un convenio consigo mismo haciéndose responsable de sus propios desarrollos.

Ahora bien, en el desarrollo del presente proyecto, fue preciso limitar el conocimiento. Todos los procesos no tienen o no responden a una misma naturaleza o tipo de dinámica, por lo que es preciso entonces ajustar los campos de acción o procesos y para tal efecto se describe el siguiente alcance:

Procesos de naturaleza administrativa: la ejecución de este componente respondió a la aplicación de directrices, reglamentos, planes, políticas o normas jurídicas, su eficiencia o la dinámica de su gestión depende básicamente de las relaciones que devienen del avance de la tecnología, entre otros factores, y no como producto de las relaciones laborales e interacciones humanas.

Procesos de naturaleza psicológica: el desarrollo de este factor requirió necesariamente de la permanente relación socio-laboral, la cual debe ser administrada por

personal dispuesto, para poder brindar acompañamiento profesional, orientando y asesorado bajo un concepto psicológico, donde se propenda por el alcance de los objetivos institucionales y el desarrollo integral del ser humano.

En esta perspectiva, uno de los fundamentos básicos de la psicología organizacional según Schein (1978) es: "...los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargo, incentivos, condiciones de trabajo etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización..."<sup>2</sup> de allí que la mirada del psicólogo debe estar puesta en la motivación, la resiliencia y el engagement.

### **La gestión humana en la organización desde el plan de vida**

El plan de vida como el referente de reconocimiento del antes y el después, permite que los procesos de Gestión del Talento Humano, funcionen bajo la lupa de la gerencia, por eso en la ejecución como se señaló anteriormente y dentro de un enfoque sistémico, donde se propició la sinergia entre todas las áreas de trabajo, beneficiando a los usuarios, internos-externos y facilitando la dinámica institucional. El desarrollo de las personas se mide por la trayectoria (historia pasada) y el desarrollo de su plan de vida (futuro), ésta se concibe como una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. El plan de vida reconoce pasado y presente en el desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos asociados a sus aspiraciones que a la vez los definen sus capacidades. La centralidad en crecimiento y desarrollo saludable de la organización como un todo, fortalece los valores institucionales y reivindica variables como el tiempo de servicio, la capacitación y en general las prácticas de gestión humana.

Ya para cerrar este apartado, se hizo necesario nombrar el Sistema de Planificación Institucional (SPI), ya que desde las directrices planteadas en este documento se puede evidenciar la necesidad de reglamentar el proyecto de planes de carrera, así lo señala el objetivo específico número cinco: estructurar el plan de carrera de los integrantes de la sociedad educativa.<sup>3</sup> Señalando además que este plan este definido para los académicos desde los estatutos.

---

2- SHEIN, H Edgar. Psicología de la organización, Impresora y encuadernadora Lozada s.a. México pag 7.

3- Sistema de planificación, Tomo IX, pag. 14.

Por su naturalidad la Universidad cuenta con unos estatutos aprobados por el Consejo Superior en el mes de noviembre del año 2010, los cuales adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión académico-docente, entendida esta como la labor desarrollada por los académicos al interior de la institución. Estos reglamentos sirvieron de base y pilar fundamental en el presente proyecto, se reconoce que esta normatividad es la que guía que a la vez, limita y propicia el talento humano en la organización.

En la práctica, el plan incluye específicamente lo que establece en las categorías y los medios para los ascensos y las promociones. En cuanto a las capacitaciones y reconocimientos se propuso hacer un ajuste basado en la realidad actual de la Universidad, ya que el ahora existente aparte de ser ambicioso no concuerda con el objetivo planteado en el presente proyecto (planes de carrera).

En el ejercicio de la gestión en desarrollo humano desde el plan de vida, se tuvo entonces que anexas un capítulo de capacitaciones y estímulos, lo referente al análisis sistémico del plan de carrera, dicho en otras palabras; para poder desarrollar el proceso de capacitación de forma razonable y racional en la Universidad, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos; Así, el sistema de planificación institucional, el ciclo de carrera y ciclo biosocial, junto al auto-análisis de anclas de carrera (en sus tres dimensiones), La evaluación de desempeño, Los estatutos de los académicos, Los planes de desarrollo de los diferentes programas.

La propuesta busca consolidar un sistema claro de desarrollo que potencie el talento humano. Al mismo tiempo este crea las políticas, metas y objetivos de la División de Talento Humano, ya que, por la esencia y responsabilidad social de Universidad de Manizales, los procesos relacionados con formación, capacitación, perfeccionamiento y similares deberán ser transparentes, claros y en especial estratégicos.

### **Componentes internos y externos de la propuesta**

El desarrollo del plan de vida como proceso formalizado y secuencial se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de recursos humanos, como son evaluación del desempeño, entrenamiento y relevo generacional, entre otros. Así, el plan de vida expresa el desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el, ésta se concibe como una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. El plan de vida reconoce desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos.

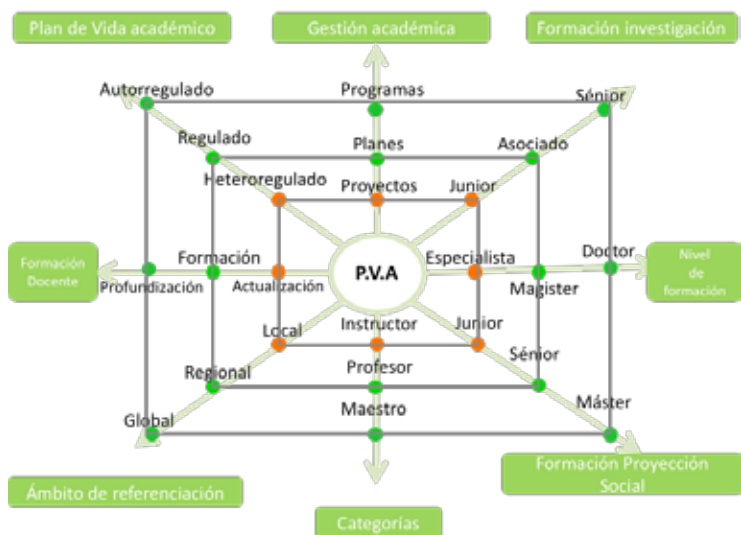


Los primeros planes de desarrollo de carreras adoptados por las organizaciones están rígidos y se orientaban únicamente hacia necesidades organizacionales, como planeación previa y preparación anticipada de los empleados para expansión, nuevos mercados y otros cambios organizacionales.

En la actualidad han asignado gradualmente a los empleados la responsabilidad de la administración de su plan de vida, dándoles las condiciones, la orientación y el apoyo necesario para que elijan de manera adecuada lo que le traerá el progreso institucional y personal. No obstante, éstos requieren recibir orientación acerca de los pasos que deben dar para desarrollar sus carreras, ya sea dentro o fuera de las organizaciones.

La organización históricamente ha invertido una cifra considerable en la formación del personal, hecho que le permite contar hoy con una gran diversidad de conocimientos en diferentes áreas. No obstante, las razones que han fundamentado esta inversión no han sido claras. Se muestra un interés desahogado en la capacitación de docente en el orden de especialización, maestría y doctorado, sin importar en qué áreas ni cómo esta formación le aportaba al desarrollo institucional.

Con esta investigación se permitió demostrar que un modelo de capacitación integral aplicado desde el plan de vida alienado con la organización permite mejorar los efectos sobre el incremento de la motivación, la satisfacción, la productividad, la eficiencia, la participación activa del personal en el trabajo (LONDOÑO 2013).



## Resultados

El plan de vida es una propuesta que combina el desarrollo humano con la gestión organizacional. Este modelo se puede aplicar en empresas del mismo sector u en otras similares público o privado. Esta investigación se realizó en 16 áreas de trabajo tanto administrativo como docente con un total de 250 personas, en la cual se realizaron inicialmente encuestas sobre la capacitación existente, las políticas, las acciones educativas y los motivos de su realización.

En segundo lugar, se creó una base de datos con diferentes núcleos como son: personal que incluye, caracterización, salud física y mental, núcleo familiar, núcleo de formación profesional, núcleo laboral que incluye la experiencia y la forma como vive las prácticas de GTH como son: selección, inducción, capacitación, evaluación, sistema de indicadores.

Se parte de que existe inoperancia en el sistema de capacitación tradicional, pero no es directamente el sistema tradicional sino que directamente lo que llevo a comprobar 3 hipótesis de trabajo planteadas por Héctor Londoño Sáez (2013) en su teoría de la Sinergia Motivacional y su dinámica vectorial:

Se comprobaron las hipótesis propuestas en sentido de:

1. Relación entre las acciones educativas no es directamente proporcional a la motivación ya que esta puede ser Alta o baja,

2. Todas las relaciones significativas demuestran la causalidad directa de las Acciones Educativas y el bajo nivel de Motivación, en contra vía del predicado intencional de motivación de las políticas que inspiraron tales eventos; más tratándose de una de las entidades que más ha subsidiado la formación de profesionales en el exterior a niveles de post-grado y doctorado, desde hace mucho tiempo. Al respecto, cabe preguntarse: ¿A qué costo pudo darse tanto esfuerzo estéril?

3. Las relaciones entre las Acciones Educativas de la Empresa, con la Eficiencia. se encontró que no existe ninguna de las relaciones entre esta con las diferentes formas de la acción educativa existentes: Instrucción Tecnológica Básica, Instrucción Tecnológica Esencial, Instrucción Tecnológica Complementaria y total de Formación Académica, resultaron significativas, esto es que ninguna de tales acciones han influido ni el incremento, ni en el decremento de la Eficiencia ; lo anterior demuestra que el esfuerzo empresarial aplicado a la mal llamada “Capacitación”, no se retribuye en términos de la mejora substancial del Trabajo .

Siguiendo con el esquema adoptado para la prueba de hipótesis, se plantea la relativa a la Satisfacción en el trabajo, como producto de las Acciones Educativas de la empresa.

Los resultados demuestran que la Satisfacción, entendida como el sentimiento de plenitud por el éxito alcanzado en el trabajo y por el grado de realización personal implícito, no se produce por acción de las formas educativas adoptadas por la empresa pues, ninguna relación fue significativa, de donde se infiere que los “altos” índices de satisfacción, están generados más por una dinámica entrópica de conformismo que por una sinergia de autovaloración, autorrealización y promoción por medio del trabajo, la que es inherente al desarrollo organizacional, fundamentado en el desarrollo humano y que solo se produce a partir de las primeras motivaciones del hombre .

## **Conclusiones**

Las instituciones universitarias se constituyen con las historias de vida y la experiencia al interior de la organización. Los análisis anteriores no solo corroboran al afirmación de las hipótesis, en el sentido de que la actividad típica de “Capacitación la empresa, ha sido meramente de Instrucción Tecnológica, en su más puro sentido de adiestramiento para la ejecución mecanicista del trabajo, sino que evidencia la inoperancia de la acción educativa en cuanto a ser idónea y suficiente para implicarse en las motivaciones humanas superiores,

Para que la capacitación produzca los efectos para las personas y para la organización debe ser sistémica y además obedecer al plan de vida de las personas para que haya alineamiento entre los objetivos organizacionales y los personales

El plan de vida para que tenga permanencia en el tiempo es necesario que se desarrolle un sistema de indicadores donde se planee las acciones se verifique y se retroalimente en forma permanente y constante.

## **Referencias**

- Bernstein, B. (1971). On the Classification and Framing of Educational Knowledge. In M. Young (Ed.), *Knowledge and Control* (pp. 47-69). London: Collier-Macmillan.
- CARRIE, Sue. (2012), La receta para la felicidad laboral. Disponible en: <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/la-receta-para-la-felicidadlaboral>

EMPRESAS Y EMPLEO. La fidelidad a la empresa es un valor a la baja. Blog. 16 de mayo de 2011. Disponible en: 86 Gaulejac.V (19096) La societe malde de la gestión. Pag 422. Tra. R. Rovini. Paris

Giddens, “Reason without Revolution? Habermas’s Theorie des kommunikativen J. Habermas, Teoría de la Acción Comunicativa, tomo II, p. 487.

Habermas, Teoria... op. eil., tomo II, pp. 279-280.

Handeln”, en Praxis International 11, Estados Unidos, 1982. 26

LONDOÑO SAENZ HECTOR – 2008 Manual de Introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, Fundamentada en la teoría de la sinergia motivacional.

Schein, E. (1996). Identidades profesional: como ajustar sus inclinaciones a sus opciones de trabajo. Sao Paulo: Nobel.

Schein, E. & Van Maneen, J. (2013). Career Anchors: The Changing Nature of Work and Careers. San Francisco. Willey.

World Happiness Report 2016.

<http://www.cartagena.es/blogempresasyempleo/?p=589>. Consultada el 9 de marzo de 2013.

...Este libro cuenta con once ejes temáticos, cada uno representa un simposio del Congreso donde autores fueron invitados a dialogar sobre los problemas contemporáneos, experiencias e investigaciones analizadas desde la academia en el marco del *Presente del Futuro del Trabajo*.

La primera parte de este libro aborda el eje de Conocimiento, sustentabilidad y gobierno de las organizaciones, en él se establece el diálogo entre la gestión del conocimiento, la cultura y estructura organizacional con la transferencia y mejoramiento de procesos científicos-tecnológicos desde la innovación social; el diseño organizacional para el caso del cambio en la matriz energética en Uruguay. El gobierno y la innovación de las organizaciones están presentes en este eje.

El impacto de las políticas neoliberales en la salud y subjetividad es la propuesta de la segunda parte, donde se analizan los efectos de la precarización y violencia laboral; las masculinidades e inseguridad desde una mirada de la antropología del trabajo y se presentan investigaciones sobre el tema.

A continuación, encontramos un capítulo sobre el análisis y la intervención en la organización a través de un estudio sobre la rotación. Posteriormente el libro aborda el panorama latinoamericano y sus cambios sobre el trabajo de la mujer.

Trabajo, subjetividades y precarización es la propuesta para el siguiente apartado. Allí, subjetividades contrastantes entre nuevos y viejos trabajadores; la psicología, subjetivación y condiciones de trabajo; la erosión de las identidades ocupacionales en contextos de flexibilización neomanagerial y sus implicancias para las subjetividades laborales y experiencias de precarización en quienes tienen y no tienen empleo, son algunos de los temas que se abordan.

En el siguiente apartado versa sobre la salud en el trabajo en la actualidad, los factores de riesgo psicosocial y la intervención para organizaciones saludables, son los protagonistas. A continuación, se analizan las dimensiones psicosociales y sus riesgos y aquí, el protagonismo lo tienen la gestión de riesgos con un modelo de evaluación de los mismos; se analiza el trabajo docente y sus riesgos asociados.

La reflexión sobre las políticas públicas y las psicologías de las organizaciones y el trabajo, sus relaciones y tareas, se encuentran nucleadas en la novena sección del libro. En la décima sección se encuentran cuatro trabajos que abordan la dinámica de la identidad profesional en el marco de transiciones.

Por último, en la undécima sección, se presentan estudios iberoamericanos en jubilación, recopilando parte de la diversidad de formas existentes de construcción de la jubilación como problema académico-profesional...