



Universidad de la República
Facultad de Psicología



**Historicidad y crítica de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo:
Aportes desde América Latina**

Estudiante: Daniela Di Fabio

Tutor: Dr. Luis Víctor Leopold Costábile

Montevideo, Uruguay

Junio de 2026

Resumen

El artículo aborda la historicidad del trabajo y la constitución de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT) como campo de saber e intervención, con especial atención a sus desarrollos y problematizaciones en América Latina. Parte de considerar que el trabajo constituye una práctica social atravesada por dimensiones económicas, subjetivas, organizacionales y políticas, en la que se expresan tensiones persistentes entre creación y subordinación, autonomía y control, estabilidad y precariedad. El objetivo consiste en reconstruir, en perspectiva histórica, las condiciones bajo las cuales la POT se vinculó con la configuración de prácticas, categorías y tecnologías de gestión del trabajo, así como examinar sus alcances y límites para interpretar los escenarios laborales contemporáneos. Metodológicamente, se desarrolla una revisión bibliográfica documental, historizada y crítica, basada en fuentes primarias y secundarias seleccionadas por su pertinencia teórica, histórica y regional. El recorrido del artículo se organiza en torno a las transformaciones históricas del concepto de trabajo, la emergencia de la psicología aplicada al ámbito laboral, la institucionalización latinoamericana y uruguaya de la POT, y las discusiones contemporáneas sobre medición, control, salud laboral, participación y reconocimiento.

Palabras clave: Trabajo, Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, historicidad, subjetividad laboral, América Latina.

Abstract

This article addresses the historicity of work and the constitution of Work and Organizational Psychology as a field of knowledge and intervention, with particular attention to its development and problematization in Latin America. It begins from the understanding that work constitutes a social practice shaped by economic, subjective, organizational, and political dimensions, in which persistent tensions are expressed between creation and subordination, autonomy and control, stability and precariousness. The objective is to reconstruct, from a historical perspective, the conditions under which Work and Organizational Psychology became linked to the configuration of practices, categories, and technologies for the management of work, as well as to examine its scope and limitations for interpreting contemporary labor settings. Methodologically, the article develops a documentary, historized, and critical bibliographic review, based on primary and secondary sources selected for their theoretical, historical, and regional relevance. The article is organized around the historical transformations of the concept of work, the emergence of psychology applied to the labor field, the Latin American and Uruguayan institutionalization of Work and Organizational Psychology, and contemporary discussions on measurement, control, occupational health, participation, and recognition.

Keywords: Work, Work and Organizational Psychology, historicity, labor subjectivity, Latin America.

Índice

Introducción	4
Método.....	6
Resultados.....	8
1. Una historia del trabajo: recorridos conceptuales	8
2. Visibilidad y emergencia de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo	10
3. Cuatro líneas críticas al papel de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo	15
4. Lineamientos propositivos para una Psicología de las Organizaciones y el Trabajo....	19
Conclusiones	24
Referencias.....	27

Introducción

El trabajo ha ocupado históricamente un lugar central en la vida de los individuos y en la organización de las sociedades. Más allá de su dimensión económica, constituye un espacio de producción de subjetividad y socialización en la construcción de identidad. Su análisis revela una trama compleja en la que convergen aspectos técnicos, culturales, políticos y simbólicos. Como insiste Julio César Neffa (2003), el trabajo puede entenderse como una actividad organizada que transforma simultáneamente la naturaleza y al propio sujeto que la realiza.

El recorrido histórico de la noción de trabajo presenta tensiones persistentes. Por un lado, se lo concibe como una actividad creadora y emancipadora; por otro, como un espacio atravesado por la explotación, el sufrimiento y la alienación. En esta línea, Pablo Rieznik (2001) sostiene que bajo el capitalismo el trabajo pierde su carácter vital y se transforma en una práctica sometida a intereses externos, lo que genera un extrañamiento del trabajador respecto de su propia actividad. Estas miradas críticas se han también plasmado en los aportes de Ricardo Antunes (2005; 2009), quien subraya que los procesos contemporáneos de flexibilización y precarización intensifican la contradicción entre trabajo como fuente de sentido y como mecanismo de subordinación.

En este escenario, la relación de la psicología con el trabajo se configura como un espacio idóneo para la comprensión de la coconstitución entre sujeto y sociedad. Entre quienes practicaban la psicología desde fines del siglo XIX, no faltaron quienes buscaron trasladar los conocimientos del laboratorio al campo productivo. De esta manera, el enfoque estuvo centrado en la selección de personal, el diseño de tareas, la especialización y la mejora del rendimiento. En este proceso, suele destacarse la prominente figura de Hugo Münsterberg (1913). Estos desarrollos se entrelazaron con los postulados de la administración científica de Frederick Winslow Taylor (1911) y con los enfoques de Henri Fayol (1916) y Max Weber (1922/2004), consolidando un modelo de organización del trabajo centrado en la eficiencia y el control. De este modo, la incorporación de la psicología al mundo laboral afianzó las formas de intervención ligadas a la evaluación, la regulación y la organización de la actividad productiva.

En la transición entre los siglos XX y XXI comenzó a visualizarse el desarrollo de una Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT), con protagonismo de América Latina y, particularmente, del Cono Sur. Se trata de una propuesta que responde a procesos de institucionalización académica y profesional, al articular marcos teóricos globales con realidades locales. En este sentido, Luis Leopold (2018) destaca que la construcción de la POT se encuentra vinculada tanto a la reflexión sobre el rol de la psicología en la organización del trabajo como al desarrollo de líneas de investigación orientadas a comprender los desafíos

de la subjetividad en contextos de transformación. Este proceso se inscribe en una tradición latinoamericana que, como plantean Sigmar Malvezzi (2016) y Enrico Rentería Pérez (2019), busca consolidar una psicología con identidad propia, capaz de responder a problemáticas emergentes como la fragmentación laboral, la inestabilidad del empleo y las nuevas formas de organización en redes.

El presente artículo se inscribe en estos debates desde una perspectiva crítica, atendiendo a las transformaciones asociadas con la globalización, la flexibilización laboral y la expansión de formas precarias de trabajo autónomo. Resulta fundamental, en este sentido, analizar cómo la psicología ha acompañado, legitimado o cuestionado las formas de organización del trabajo. Como señala Mariela Castro Rodríguez (2010), los cambios recientes han impactado de manera decisiva en la construcción de la subjetividad, al promover nuevas demandas vinculadas al bienestar, el tiempo libre, la autenticidad o la búsqueda de equilibrio entre vida laboral y personal. Al examinar la historicidad de la psicología en este campo, es posible problematizar sus limitaciones y continuar proyectando una POT crítica y comprometida con la equidad y la justicia social.

En función de lo expuesto, se analizará el recorrido histórico del concepto de trabajo y la manera en que la POT se ha ido incorporando en la organización laboral. Este análisis busca problematizar el papel que esta ha desempeñado en la producción de subjetividad y en la configuración de prácticas organizacionales, con particular atención a los procesos desarrollados en América Latina. Como se desprende de lo expuesto, se examinarán las transformaciones históricas del concepto de trabajo, atendiendo a los sentidos que ha adquirido en distintos contextos sociales y a las tensiones que lo atraviesan, desde su valoración como actividad creadora hasta su vivencia como espacio de explotación y precarización.

Posteriormente, se reconstruirá el proceso de institucionalización de la psicología en el ámbito laboral, donde destacan tanto los aportes de autores clásicos como el desarrollo de experiencias locales que han contribuido a otorgarle un carácter propio a la POT en la región. Así también, se pretende identificar y discutir las críticas que la literatura especializada ha formulado sobre la función de la psicología en la organización del trabajo, con el fin de abrir interrogantes en torno a su capacidad para cuestionar las lógicas de control y contribuir a la construcción de entornos laborales significativamente dignos.

Al presente, la psicología del trabajo se inscribe en un campo atravesado por disputas de sentido y por relaciones de poder que inciden en sus objetos, métodos e intervenciones, dado que el trabajo opera como eje de estructuración social e identitaria y, al mismo tiempo, como espacio de regulación y gobierno de conductas (Conselho Federal de Psicologia, 2024). Es así que conviven entonces enfoques orientados a la eficiencia, la gestión y la adaptación, con desarrollos que problematizan la organización del trabajo, sus efectos de sufrimiento,

desigualdad y disciplinamiento, abriendo a la posibilidad de intervenciones críticas apoyadas en criterios éticos y en responsabilidad social.

El propósito de este artículo es reconstruir y discutir, en perspectiva histórica, las condiciones bajo las cuales la POT participó en la configuración de prácticas, categorías y tecnologías de gestión del trabajo, a fin de valorar sus aportes y límites para pensar críticamente los entornos laborales actuales.

Método

El artículo se desarrolla como una revisión bibliográfica documental, historizada y crítica, orientada a reconstruir la constitución de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo como campo de saber e intervención. Esta modalidad es útil para ordenar el conocimiento disponible, así como identificar los desplazamientos conceptuales y producir una comprensión integrada sobre un campo de investigación (Snyder, 2019). Desde este encuadre, la revisión sistematiza fuentes teóricas, historiográficas, institucionales y regionales vinculadas con la organización del trabajo, sus transformaciones históricas y sus efectos sobre la subjetividad laboral.

El análisis se organiza a partir de una pregunta central: ¿de qué modo la psicología vinculada al trabajo participó históricamente en la configuración de categorías, instrumentos y prácticas de gestión, y qué aportes ofrece una lectura situada desde América Latina para comprender sus alcances, límites y responsabilidades actuales? Esta pregunta orienta la selección, lectura y articulación de los materiales.

El diseño metodológico corresponde a una revisión documental guiada por criterios de pertinencia teórica, relevancia histórica y valor crítico para el eje del artículo. La revisión de literatura supone detectar, consultar y obtener bibliografía y otros materiales útiles para el propósito del estudio, así como extraer y organizar la información relevante para el problema de investigación (Hernández Sampieri et al., 2014). En este trabajo, la selección de fuentes se organizó en función de tres dimensiones articuladas, a saber, las transformaciones históricas del concepto de trabajo, la emergencia de la psicología aplicada al ámbito laboral y la consolidación de perspectivas críticas de la POT en diálogo con problemáticas latinoamericanas.

El corpus de revisión se compone de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluyen textos clásicos que contribuyeron a instalar categorías centrales sobre organización, racionalización, eficiencia y psicología aplicada al trabajo, entre ellos Taylor, Fayol, Weber y Münsterberg. También se incorporan documentos institucionales de la Oficina Internacional del Trabajo y de la Organización Internacional del Trabajo, por su relevancia para pensar la humanización del trabajo, las condiciones laborales, la salud, la participación

y la dignidad como dimensiones reguladoras de la experiencia laboral. Este conjunto permitió ubicar los problemas en su contexto de producción y analizar la incidencia de determinados lenguajes técnicos e institucionales en la organización de las prácticas laborales.

Las fuentes secundarias reúnen investigaciones, revisiones historiográficas y elaboraciones críticas sobre historia de la psicología industrial y organizacional, modelos psicosociales del trabajo, salud laboral, precarización, subjetividad, reconocimiento y dispositivos de gestión. Dentro de este conjunto se priorizaron contribuciones latinoamericanas e iberoamericanas, debido a su aporte para situar la discusión en contextos de heterogeneidad estructural, informalidad, segmentación productiva, desigualdad y transformación de las formas de empleo. Este criterio buscó sostener una lectura situada de la POT y atender a las condiciones históricas, profesionales e institucionales que atraviesan su desarrollo regional.

Los criterios de inclusión fueron la pertinencia directa con el problema del artículo, la capacidad de aportar a la reconstrucción histórica del campo, la relevancia conceptual para discutir organización del trabajo y subjetividad, la presencia en debates académicos o institucionales de la POT y el valor para la comprensión de América Latina y Uruguay. La selección mantuvo un criterio de revisión selectiva, centrado en las referencias más importantes, actuales y directamente vinculadas con el planteamiento del problema.

El procedimiento de análisis se desarrolló mediante una lectura comparativa y temática de las fuentes. En una primera instancia, se identificaron categorías organizadoras como trabajo, racionalización, rendimiento, selección, adaptación, motivación, riesgo psicosocial, control, reconocimiento y justicia organizacional. Luego se reconstruyó su aparición y transformación en distintos momentos históricos, atendiendo a los modos de producción, las formas de organización laboral y las necesidades institucionales a las que respondieron las distintas psicologías del trabajo. Finalmente, se examinaron los supuestos epistemológicos, ontológicos y políticos presentes en los enfoques revisados, con el propósito de distinguir modelos centrados en eficiencia y adaptación de perspectivas orientadas a salud, dignidad, participación y reconocimiento.

La sistematización de los resultados siguió una secuencia histórica y analítica. En primer término, se reconstruyó el recorrido conceptual del trabajo y sus transformaciones en relación con la racionalización industrial, el fordismo, la flexibilización laboral, la digitalización y la precarización contemporánea. En segundo término, se examinó la emergencia de la psicología aplicada al trabajo, desde la medición y la selección hasta las relaciones humanas, la dinámica grupal, la motivación, el liderazgo y los modelos psicosociales. En tercer término, se situó la institucionalización latinoamericana y uruguaya de la POT, considerando sus condiciones sociales, académicas y profesionales. Por último, se discutieron las tensiones

críticas del campo y se formularon lineamientos para una POT situada, reflexiva y éticamente orientada al reconocimiento.

Resultados

El análisis de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo requiere situar sus desarrollos en relación con las transformaciones históricas del trabajo y con los modos en que las organizaciones han definido, medido y valorado la actividad humana. Desde esta perspectiva, la revisión comprende el campo como una construcción dinámica, atravesada por demandas de eficiencia, debates sobre salud y reconocimiento, y disputas acerca de los efectos subjetivos e institucionales de sus intervenciones.

1. Una historia del trabajo: recorridos conceptuales

Pensar el trabajo implica reconocerlo como una práctica históricamente determinada y socialmente mediada que, al transformar la naturaleza, transforma también al sujeto que la realiza. Neffa (2003) lo define como una actividad humana organizada que utiliza capacidades físicas, cognitivas y afectivas en un proceso orientado a la producción de bienes y significados. Esa operación de producir y producirse hace del trabajo un principio de constitución de la vida social y de la subjetividad. No obstante, su carácter creador se encuentra tensionado por las condiciones que regulan su ejecución a lo largo de la historia.

La industrialización moderna, la cual instituye una economía basada en la producción en masa, subordinó la actividad humana a los imperativos de la eficiencia y de la rentabilidad. Karl Marx (1867/2010) situó en este proceso el origen de la alienación, dado que el trabajador se ve separado de su producción y de la finalidad de su acción, mientras su tiempo se convierte en una mercancía. El trabajo, que había sido fuente de sentido y de autorrealización, se convierte en medio de supervivencia y dependencia.

Rieznik (2001) profundiza esta lectura y advierte que, bajo el capitalismo, el trabajo deja de ser expresión vital y se transforma en práctica regida por fines externos, en la que el sujeto experimenta el extrañamiento referido. La pérdida de control sobre el proceso productivo genera un desajuste entre el esfuerzo destinado y el reconocimiento recibido, lo cual tiene consecuencias económicas y también morales y psíquicas. El trabajo en la modernidad oscila, entonces, entre ser un espacio de dignidad y un lugar de sometimiento. La tensión entre emancipación y dominación, presente desde los orígenes de la era industrial, constituye un eje persistente de reflexión en la filosofía y en la psicología de las organizaciones y el trabajo.

Durante el siglo XX, la organización de la fuerza laboral llevó la racionalización a un grado sin precedentes. La administración *científica* de Taylor (1911) descompuso las tareas en unidades elementales y propuso una estricta división entre concepción y ejecución. Fayol

(1916) sistematizó la jerarquía y las funciones de la dirección y Weber (1922/2004) observó en ese proceso la cristalización de una racionalidad burocrática caracterizada por reglas impersonales y obediencia técnica. Paralelamente, la psicología aplicada de Münsterberg (1913) trasladó los instrumentos de la psicología experimental al ámbito fabril, inaugurando un campo de medición del rendimiento y de evaluación con el propósito de la mejor selección del personal. Estas transformaciones conformaron un dispositivo operatorio de gobierno del trabajo, en el que la productividad se convertía en norma moral y a su vez en medida del valor humano.

Henry Ford (1922) reforzó la promesa de estabilidad y de progreso social, pero consolidó la subordinación del trabajador a la organización industrial. Medio siglo después, la crisis del modo de producción en la década de 1970 dio paso al posfordismo y a los modelos de flexibilidad laboral. Antunes (2005, 2009) identifica en esta transición el nacimiento de una nueva precariedad estructural, signada por la intensificación del ritmo productivo y la individualización de las trayectorias, conforme se perdía paulatinamente la noción de seguridad que brinda un empleo estable. Richard Sennett (1998) analiza las consecuencias subjetivas de este proceso y señala que la flexibilidad, presentada como autonomía, produce incertidumbre, erosiona la confianza y dificulta la construcción de identidades laborales coherentes. Luc Boltanski y Éve Chiapello (2002) muestran que el capitalismo absorbió las críticas a la rigidez del fordismo incorporando valores de creatividad y de autenticidad, pero sin modificar las asimetrías de poder que estructuran la organización del trabajo.

Las innovaciones tecnológicas y la digitalización han intensificado esta tendencia. El teletrabajo y las plataformas digitales, según la Organización Internacional del Trabajo (2020), difuminan las fronteras entre la vida personal y la laboral, e instauran un régimen de disponibilidad permanente y de control algorítmico. Eurofound (2017) documenta que la combinación de intensificación, aislamiento y vigilancia incrementa considerablemente los riesgos psicosociales, especialmente el estrés, la fatiga y la sensación de pérdida de control. Estas transformaciones se combinan con condiciones de desigualdad arraigadas en la historia de América Latina, en donde la informalidad y la heterogeneidad estructural han generado formas singulares de precarización y vulnerabilidad (De la Garza, 2011; Druck, 2011).

Cada fase histórica ha redefinido las coordenadas del esfuerzo y del reconocimiento, pero mantiene inalterada la paradoja fundamental, aquella que sostiene que la organización del trabajo puede ser simultáneamente un espacio de creación y de subordinación. Su análisis exige, por tanto, una mirada que conjugue economía, cultura, reflexión psicológica y subjetividad, al asumir la historicidad como dimensión constitutiva de la vida laboral contemporánea.

2. Visibilidad y emergencia de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo

La Psicología vinculada al mundo del trabajo emerge a comienzos del siglo XX, en el cruce entre la expansión industrial y la confianza moderna en la ciencia como instrumento de progreso social. Su origen se halla ligado a la racionalización productiva que buscaba medir, prever, optimizar y controlar la conducta humana en el ámbito laboral. Los primeros laboratorios de psicología aplicada trasladaron al espacio fabril los métodos de observación y de medición del rendimiento desarrollados en la psicología experimental. En este contexto, Münsterberg (1913) inauguró el campo con sus estudios sobre la evaluación para la selección y la adaptación de los trabajadores, al procurar que la productividad pueda incrementarse mediante la identificación científica de aptitudes.

Paulatinamente, el desarrollo de la psicología industrial coincidió con una fase de optimismo tecnológico y de fe en la objetividad. No obstante, el papel de la psicología comenzó a extenderse hacia la comprensión de los factores humanos en la producción. Se incorporaron así nociones de motivación y liderazgo, las cuales contribuyeron al análisis de la estructura de las relaciones sociales. La llamada Escuela de las Relaciones Humanas, impulsada por Elton Mayo y sus colaboradores en la década de 1930, pretendió demostrar que el rendimiento dependía más del clima social y del sentimiento de pertenencia que de las variables materiales. A partir de esto, la psicología consolidó su incidencia como instrumento de proyección necesario para armonizar la organización técnica con la vida activa y afectiva del trabajador. Ese humanismo, sin embargo, mantuvo una relación estrecha con los objetivos económicos y productivos de la organización (Barley y Kunda, 1992; Danziger, 1990).

A partir de las nociones de Mayo, el campo continuó ampliándose en la segunda mitad del siglo XX mediante una serie de desarrollos que extendieron decisivamente el alcance de la psicología aplicada al trabajo. Los estudios de Fritz Jules Roethlisberger y William John Dickson (1939) profundizaron el análisis de las relaciones humanas en la industria, mientras que los aportes de Kurt Lewin incorporaron con mayor impulso la dinámica grupal, el liderazgo y el cambio organizacional. Más adelante, trabajos como los de Douglas McGregor y Rensis Likert consolidaron un desplazamiento desde una visión centrada exclusivamente en la disciplina y el control hacia otro tipo de enfoques participativos, la motivación, la comunicación y la organización del trabajo como experiencia social compleja. En este proceso, la disciplina fue dejando de limitarse a la selección y medición de aptitudes para integrarse a un campo más amplio de intervención sobre el comportamiento organizacional.

En paralelo con esta expansión disciplinaria, el concepto mismo de trabajo comenzó a ser reformulado en marcos institucionales más amplios. En este sentido, la Oficina Internacional del Trabajo y la Organización Internacional del Trabajo constituyen una

referencia central para pensar el trabajo como práctica social, la que involucra condiciones de realización y participación.

Para comprender la transición desde Mayo hacia las síntesis historiográficas de Ludy T. Benjamin y Thomas Hatdy Leahey, es necesario considerar una cadena de autorías y hallazgos que articuló dinámica grupal y gestión. Roethlisberger y Dickson (1939) sistematizaron la fábrica como sistema social complejo a partir de los estudios de Hawthorne, subrayando la relevancia de las redes informales y del clima grupal. Kurt Lewin et al. (1939) con sus estudios experimentales sobre climas y estilos de liderazgo mostró que los supuestos del mando modifican la conducta colectiva; McGregor (1960) formuló las teorías X e Y para explicar cómo las creencias gerenciales sobre la naturaleza humana condicionan la motivación y el desempeño. Al mismo tiempo, Likert (1961) propuso sistemas de dirección participativos y escalas de actitudes que vincularon liderazgo, comunicación y resultados.

Durante la segunda mitad del siglo XX, la disciplina se amplió hacia campos como la ergonomía, la psicología organizacional y la psicología de la seguridad, adaptándose a la complejidad creciente de las empresas y a la diversificación de las tareas. Posteriormente, Benjamin y Leahey registraron historiográficamente el proceso por el cual la psicología aplicada se integró de manera progresiva en la gestión empresarial. En el caso de Leahey (1980/2017), el análisis examina la consolidación disciplinar en perspectiva de larga duración. Este proceso supuso también una redefinición del sujeto trabajador, que pasó de ser concebido como “fuerza de producción” a “recurso humano”. Aunque este giro pretende reconocer capacidades y valor, instituyó nuevas tecnologías de evaluación, motivación y control, las que al final inscribieron al trabajador como objeto o recurso de administración. En el caso de Benjamin, se retoma la edición utilizada (2009) indicando su primera publicación en 1996, lo que permite situar la periodización propuesta por el autor.

Paralelamente, organismos internacionales han establecido orientaciones y marcos normativos que han contribuido a la redefinición continua del trabajo. La OIT (1999) formuló el concepto de “trabajo decente” como principio regulador de políticas públicas. En este sentido, la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2010) propusieron modelos de entornos laborales saludables y la misma OIT (2020) destacó los riesgos psicosociales asociados al teletrabajo durante la pandemia de COVID-19. De modo convergente, la OMS y la OIT identificaron el exceso de horas de trabajo como factor causal de enfermedades cardiovasculares, lo que reafirma la necesidad de estrategias y cuidados preventivos (Pega et al., 2021). Estos lineamientos continuaron haciendo lugar a una práctica profesional de la psicología como agente de salud y de bienestar, orientada a una creciente sostenibilidad del trabajo humano.

Los modelos psicosociales ya referidos (Bakker y Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Siegrist, 1996; Schaufeli y Bakker, 2004) ofrecieron instrumentos para evaluar las

condiciones laborales y sus efectos en la salud mental. Ya en 1974, Herbert J. Freudenberger planteó las primeras formulaciones sobre *burnout*, que Christina Maslach junto con otros autores desarrolló empíricamente a partir de entonces. Más tarde, Maslach et al. (2001) conceptualizaron el *burnout* como síndrome asociado a la exposición crónica a desequilibrios entre exigencias y recursos. La aplicación de estos modelos en políticas públicas y diagnósticos institucionales otorgó a la psicología de las organizaciones y el trabajo nuevas herramientas analíticas y de intervención. En el contexto latinoamericano, los aportes de Julio César Neffa (2015) han sido relevantes para precisar la noción de riesgos psicosociales del trabajo, su carácter multicausal y su inscripción en la organización del proceso productivo, fortaleciendo diagnósticos situados y estrategias preventivas.

En toda América Latina la institucionalización de la POT ha sido diversa, estando marcada por la desigualdad contextual, así como por la segmentación productiva. A partir de la revisión realizada, puede afirmarse que la institucionalización de la POT se consolidó a partir de dos movimientos complementarios. Por un lado, la expansión de repertorios técnicos vinculados a evaluación, selección y administración de poblaciones laborales, que fortalecieron su legitimidad como saber aplicado. Por otro, la ampliación del campo hacia problemáticas tales como la salud, los riesgos psicosociales y las condiciones de trabajo. Esto desplazó parcialmente el foco desde el rendimiento hacia el reconocimiento de la sostenibilidad del trabajo humano organizado.

Antunes (2005, 2009) y De la Garza (2011) han descrito cómo las economías periféricas experimentaron simultáneamente procesos de modernización y de precarización; Graça Druck (2011) añadió que la flexibilidad se tradujo en informalidad y subcontratación. Sobre esta base se configuró una psicología del trabajo que combina herencias europeas y lecturas críticas locales, enfocadas en la dignidad y la subjetividad, en función de promover los derechos laborales. Antonio Cattani y Lorena Holzmann (2006) sintetizan, por su parte, esa convergencia, al definir el trabajo como fenómeno técnico y cultural que articula producción y ciudadanía. Esta perspectiva situada se vincula con la consolidación del campo en el continuo academia-profesión, donde la construcción de conocimiento, la formación especializada y la pertinencia de las intervenciones dependen de una lectura histórica del desarrollo local de la POT y de su inscripción en los problemas del mundo del trabajo (Leopold, 2018).

En este recorrido, con especial importancia para la articulación académica, profesional e intersectorial, las Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, celebradas entre el 2000 y 2014 de manera anual en Montevideo, contribuyeron a redefinir el campo, con propuestas teórico-prácticas y debates fermentales que incidieron en la agenda regional y en la capacidad de transversalización, todo lo cual fortaleció un corpus común. Fruto de estos acumulados, la creación de la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el

Trabajo (RIPOT), en 2008, junto con los congresos iberoamericanos iniciados en 2009, consolidaron agendas de investigación y cooperación, favoreciendo la formación de una comunidad regional. Investigaciones en el marco de posgrados documentaron trayectorias, dispositivos de intervención y desafíos ético-políticos para la práctica contemporánea. En esta línea, Leopold (2005) ya había observado:

Entendemos que somos producidos por las relaciones, que establecemos con los demás y con todo lo que constituye “mundo” para la existencia de cada uno. Esa producción, como todas, es violenta, en tanto nos modela muy lejanamente de nuestras eventuales opciones. Ya sabemos que el trabajo, ontológicamente hablando, implica que ese mundo produce a los sujetos valiéndose de los propios sujetos y, particularmente, de las relaciones entre ellos. Luego se verá si estamos ante producción de subjetividad o subjetivación, ante “ser afectado y afectar” o solo “ser afectados”, si primarán en nosotros pasiones tristes o alegres (...) la producción de los sujetos se realiza a partir de relaciones de sujetos y no de intercambios individuales. Esto es, en otras palabras, el reconocimiento de que se trata de un encuentro desigual. Es decir, es una red de relaciones la que produce a cada sujeto. Así, las distintas culturas nos construyen como sujetos a cada uno de nosotros con expresiones como “se necesita una tribu para educar a un niño”. Es así exactamente, pero no es una opción. Es el modo, el único que conocen, en que los seres humanos producen sujetos. En este trabajo productivo, *maravillosamente*, cada sujeto se escapa de la línea de montaje en que lo ensamblan y se da presentaciones singulares (pp. 258-259).

En este sentido, Malvezzi (2016) y Rentería Pérez (2019) insistirán en que la POT latinoamericana ha buscado construir una identidad propia, integrando el análisis psicosocial con dimensiones ético-políticas. Esta orientación se expresa en la consideración del trabajo como experiencia situada, con atención al contexto socioeconómico y a la participación de los trabajadores en el diseño de las intervenciones. La visibilidad de esta POT proviene tanto de su capacidad para intervenir en los procesos productivos como de su potencial crítico para problematizar las condiciones de vida en el trabajo. La disciplina ha pasado de medir rendimientos a reflexionar sobre el sentido del trabajar, dependiendo su consolidación de sostener el equilibrio entre utilidad técnica y responsabilidad ética.

En el ámbito latinoamericano, esa tarea implica asumir las tensiones entre el desarrollo económico, la desigualdad y la justicia social, para elaborar herramientas conceptuales y operativas que permitan abordar las problemáticas de la región. Por lo tanto, bajo un mismo signo disciplinar, coexisten contenidos y énfasis diversos, centrándose los debates en cómo abordar el trabajo en modos de producción y órdenes sociales concretos, con foco en múltiples configuraciones organizativas. Se orienta así una POT con perspectiva de emancipación, que evalúa críticamente los dispositivos de control, promueve el reconocimiento y amplía las condiciones de autonomía y participación.

Históricamente, en América Latina, las relaciones de trabajo se configuran en un entramado de heterogeneidad estructural, informalidad persistente y segmentación

productiva. En estos escenarios coexisten el empleo asalariado formal, la subcontratación, el autoempleo, las economías populares y las modalidades digitalmente mediadas, con efectos directos sobre la continuidad de las trayectorias laborales, el acceso a la protección social y la exposición diferencial al riesgo. Parámetros que tensionan la transferencia directa de modelos elaborados en mercados centrales, dado que las categorías y supuestos que los sostienen suelen apoyarse en institucionalidades y regulaciones con grados de estabilidad distintos. En términos sociohistóricos, los debates sobre precarización y flexibilidad subrayan que la modernización regional convive con formas extendidas de inseguridad laboral y desprotección, lo que vuelve imprescindible abordar el trabajo como experiencia situada que articula organización productiva, desigualdad y vida cotidiana (Antunes, 2005, 2009; De la Garza, 2011; Druck, 2011).

En consecuencia, una Psicología de las Organizaciones y el Trabajo pertinente requiere explicitar los supuestos desde los cuales interpreta el trabajo, traducir sus categorías a contextos concretos y sostener una responsabilidad ético-profesional orientada por criterios de justicia, rigor y cuidado respecto de los efectos que producen sus diagnósticos e intervenciones. Esta exigencia implica ampliar el foco más allá del empleo clásico y atender a transformaciones contemporáneas que modifican la experiencia laboral, entre ellas la gestión y el gobierno organizacional, la intensificación de los ritmos, la reorganización del control en entornos digitales, la reconfiguración de las identidades laborales y las tensiones entre innovación, bienestar y nuevas formas de precarización en sectores formales e informales.

Desde esta perspectiva, la POT necesita articular herramientas técnicas con una lectura situada de las condiciones de trabajo, evitando trasladar categorías generales a realidades laborales atravesadas por desigualdades, trayectorias inestables y formas heterogéneas de organización productiva (Malvezzi, 2016; Rentería Pérez, 2019).

En el plano profesional, la actualización del campo también demanda referencias normativas y orientaciones contemporáneas que ayuden a delimitar incumbencias, así como fortalecer estándares de actuación y sostener la dimensión ética en contextos organizacionales con complejas estructuras funcionales. En esta dirección, resultan relevantes los marcos recientes de orientación profesional para POT, que aportan criterios para el ejercicio responsable, el resguardo de derechos y la calidad técnica en la intervención psicológica vinculada al trabajo (Conselho Federal de Psicologia, 2024).

La revisión historizada permite identificar cuatro resultados principales. En primer lugar, el campo se consolida en continuidad con regímenes de organización del trabajo que demandan instrumentos de clasificación, evaluación y selección, de modo que la POT se instituye como saber aplicado que aporta lenguajes, técnicas y criterios para ordenar la experiencia laboral y sostener decisiones institucionales.

En segundo lugar, la trayectoria del campo muestra un desplazamiento progresivo desde modelos centrados en eficiencia y adaptación hacia enfoques que incorporan salud laboral, riesgos psicosociales y condiciones y medio ambiente de trabajo, ampliando el radio de acción profesional y, con ello, la responsabilidad de sus intervenciones sobre la organización del trabajo y sus efectos.

En tercer lugar, el análisis visibiliza que la medición y la estandarización funcionan como tecnologías normativas antes que como operaciones neutrales. Las métricas reordenan el valor del trabajo, capturan dimensiones visibles del rendimiento y tienden a opacar contribuciones sustantivas del trabajo real, como la cooperación, la regulación de contingencias y la gestión afectiva. En este punto, el resultado central es político-institucional, puesto que las herramientas de evaluación producen expectativas, jerarquías y modalidades de control que pueden intensificarse bajo repertorios de autonomía y compromiso. Esto favorece procesos de psicologización de conflictos organizacionales, desplazando la causalidad hacia déficits individuales.

En cuarto lugar, la síntesis situada para América Latina y Uruguay muestra que la transferencia de modelos elaborados en mercados centrales requiere una traducción crítica y una producción local de evidencia, dado que la heterogeneidad del empleo, la informalidad y la desigualdad institucional reconfiguran condiciones de intervención y criterios de legitimidad. Una POT orientada al reconocimiento necesita anclar sus diagnósticos en el trabajo real, explicitar supuestos, garantizar justicia procedimental en la evaluación y sostener resguardos ético-profesionales, para de esta forma convertir el reconocimiento en una práctica institucional verificable.

3. Cuatro líneas críticas al papel de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo

La Psicología de las Organizaciones y el Trabajo interviene sobre el trabajo mediante nociones, dispositivos de evaluación y criterios de actuación que modelan la forma en que se interpreta la conducta laboral y se justifican decisiones institucionales. Por eso, su producción conceptual forma parte de modos históricos de organizar y gobernar el trabajo. Reconocer esta inscripción exige abandonar la idea de neutralidad metodológica como garantía suficiente y asumir que toda intervención produce efectos sobre la subjetividad y sobre la distribución del poder en la organización (Conselho Federal de Psicologia, 2024; García-Ramos et al., 2013).

La POT puede ampliar márgenes de autonomía y de reconocimiento en la medida en que hace visibles las condiciones estructurales del trabajo y habilita la deliberación sobre el trabajo real. También puede reforzar dispositivos de control cuando naturaliza los fines

organizacionales como si fueran fines del sujeto y cuando traduce conflictos institucionales en déficits individuales (García-Ramos et al., 2013).

Una primera línea crítica refiere a la economía moral de la medición. La estandarización de pruebas, escalas de desempeño y tableros de indicadores suele presentarse como un ejercicio de objetividad que permitiría comparar y decidir con justicia. Sin embargo, toda métrica selecciona aquello que contará como rendimiento y, en el mismo movimiento, invisibiliza dimensiones centrales del trabajo real: cooperación no registrada, regulación de contingencias, gestión emocional, aprendizaje informal y arreglos cotidianos que sostienen la continuidad del proceso productivo. La medición organiza expectativas, así como redefine el valor del trabajo, al convertir determinados rasgos en objetivos normativos (Blanch y Díaz-Bámbula, 2025). Ya Nikolas Rose (1996) había mostrado cómo las ciencias del comportamiento han contribuido a la fabricación de sujetos “autogobernados”, capaces de internalizar metas, estándares y controles.

En un registro afín, Martin Parker (2002) señaló cómo el léxico de la autonomía puede ser capturado por discursos de gestión que pueden reconvertirse en técnica de obediencia. En esta clave, el gesto de medir deja de ser un procedimiento neutro cuando orienta la conducta hacia objetivos que se presentan como naturales, premiando desempeños que se adecuan a la racionalidad de la medición y sancionando desviaciones, aun cuando estas expresen resistencias legítimas o estrategias de autoprotección frente a sobrecargas. La controversia reside en la gramática normativa que instala qué conductas se valoran, qué temporalidades se imponen, qué riesgos se toleran y qué formas de cooperación se vuelven invisibles.

Una segunda línea crítica concierne a la oscilación ideológica de la gestión y a la posición que la POT puede ocupar como operador de esos desplazamientos. Stephen R. Barley y Gideon Kunda (1992) describieron la alternancia histórica entre repertorios racionales —centrados en control, estandarización, supervisión y eficiencia— y repertorios normativos —centrados en cultura, identificación, liderazgo “inspirador” y compromiso—. Esta alternancia reconfigura el control y, en ocasiones, lo intensifica bajo una estética de autonomía y realización personal. En ese marco, la POT corre el riesgo de convertirse en una tecnología de legitimación cuando logra transformar el malestar y los conflictos en variables psicológicas individuales, tales como la motivación insuficiente, la falta de resiliencia, las carencias de habilidades blandas o las dificultades de adaptación.

El problema aquí es el desplazamiento causal, al individualizar la explicación, lo que contribuye a debilitar el análisis de condiciones organizacionales que producen malestar, tales como la intensificación del trabajo, ambigüedad del rol, precariedad contractual, arbitrariedad evaluativa, falta de recursos o estilos de dirección que degradan la cooperación (Barley y Kunda, 1992; Conselho Federal de Psicologia, 2024). En contextos de precarización

y fragmentación del empleo, esta psicologización resulta particularmente problemática, puesto que convierte en responsabilidad privada lo que es consecuencia de reglas institucionales y de relaciones de fuerza. Al colocar la causa en la persona se bloquea la discusión sobre ritmos, cargas, fines del trabajo y distribución de riesgos (Antunes, 2005, 2009; Druck, 2011; Standing, 2011). En términos disciplinares, la cuestión crítica se formula con precisión cuando una intervención fortalece recursos subjetivos para afrontar el trabajo y cuando, por el contrario, se convierte en mecanismo que neutraliza la crítica al sistema de trabajo, sosteniendo la adaptabilidad como mandato.

Una tercera línea crítica se vuelve ineludible de afrontar en el marco de los dispositivos digitales de control y reorganización del tiempo laboral. La expansión del teletrabajo, el crecimiento de plataformas y la incorporación de sistemas de monitoreo continuo han introducido formas de vigilancia apoyadas en algoritmos, analítica de datos y evaluación remota. La Organización Internacional del Trabajo (2020) advierte sobre riesgos asociados a la disponibilidad permanente, la difuminación de fronteras entre tiempos de vida y de trabajo y la intensificación de las exigencias. Eurofound (2017) documenta fenómenos de aislamiento, intensificación y extensión de jornadas en modalidades altamente mediadas por tecnología, al tiempo que las estimaciones conjuntas OMS y OIT vinculan jornadas prolongadas con aumento de morbilidad por enfermedad cardiovascular (World Health Organization y International Labour Organization, 2021).

En este escenario, la pregunta que se instala para la POT excede lo instrumental —qué medir o cómo medir— y se desplaza hacia un plano ético-político: quién define los criterios y con qué legitimidad, cómo se auditan sesgos de modelos automatizados, qué garantías protegen a los trabajadores frente a decisiones basadas en sistemas opacos y qué procedimientos permiten impugnar evaluaciones injustas. Además, los sistemas de medición continua no solo capturan actividad; configuran una temporalidad evaluativa que puede transformar el tiempo de vida en tiempo permanentemente rendido a la norma del indicador. El riesgo es, por un lado, la intensificación de la autovigilancia; por otro, la pérdida de control sobre la propia experiencia laboral, al quedar mediada por puntuaciones y comparaciones que no reconocen la complejidad del trabajo real.

Frente a la incertidumbre que provocan estas nuevas formas de desenvolvimiento laboral, señala María Laura Henry (2025):

El creciente uso de las tecnologías digitales e informáticas en el sector de los servicios genera cambios en la naturaleza de las tareas, en la forma de ordenar y ejercer el trabajo y, en muchos casos, mediatiza la comunicación con los clientes o usuarios. De esta forma, la introducción de tecnologías no implica solamente un complemento o cambios secundarios, sino que altera los procesos de trabajo en sus diferentes dimensiones. Por lo tanto, es esperable que las experiencias de trabajo sean diferentes y se generen interrogantes en torno a la salud laboral, sobre todo cuando estas innovaciones son introducidas de manera súbita, con escasa participación de los trabajadores y con herramientas que están poco adaptadas al trabajo real (p. 27).

En función de lo expuesto, evaluar el “buen desempeño” exige considerar si la organización habilita deliberación sobre el trabajo real, si reconoce la contribución singular y si distribuye cargas, riesgos y recompensas con criterios justificables. Dicho de otro modo, la POT queda interpelada a sostener una justificación normativa de las formas de coordinación que se propone, porque intervenir sobre el trabajo significa intervenir sobre una práctica social que produce subjetividad, vínculos y dignidad. Una medición puede ser técnicamente consistente y, aun así, producir injusticia si reorganiza la cooperación en clave competitiva, si sanciona estrategias de autocuidado o si convierte en defecto individual la imposibilidad de cumplir objetivos desajustados a recursos y tiempos disponibles.

En América Latina, las desigualdades persistentes, la informalidad, la segmentación productiva y heterogeneidad estructural reconfiguran los criterios de éxito y los marcos de legitimidad. En este escenario, una POT acrítica corre el grave riesgo de reforzar asimetrías, pues establece estándares imposibles para segmentos precarizados, desplaza hacia la persona la vulnerabilidad estructural y confunde ausencia de derechos con rasgos individuales.

Malvezzi (2016) y Rentería Pérez (2019) proponen, en cambio, una POT que haga explícitos sus supuestos y que integre el saber experto con la experiencia situada, incorporando el co-diseño y la participación como condiciones de validez práctica. En esa misma línea, Cattani y Holzmänn (2006) ya habían recordado que el trabajo es un fenómeno técnico y cultural, por lo que su intervención requiere atender a su densidad cívica, a su inscripción en valores, derechos, pertenencias y conflictos. De lo contrario, quedará reducido a una ingeniería de procesos que gestiona conductas sin comprender significados.

La cuarta línea crítica se instala en que la evaluación de impacto debe incluir salud, reconocimiento y justicia organizacional como resultados centrales, no quedando circunscrita únicamente a la productividad. Corresponde establecer garantías institucionales para derechos emergentes, como la desconexión, los tiempos de recuperación y el acceso a información sobre criterios automatizados. Sin estos resguardos, la disciplina se aproxima a una técnica refinada de obediencia. Con ellos, puede sostener una promesa más exigente, a

saber, intervenir sobre el trabajo sin vaciarlo de dignidad, ampliando capacidades de deliberación, reconocimiento y justicia en el ámbito laboral.

Las cuatro líneas críticas constituyen un señalamiento sobre las condiciones bajo las cuales se producen efectos organizacionales y subjetivos. Si se pretende ahora el desplazamiento hacia lineamientos propositivos, es necesario formular criterios verificables que permitan distinguir intervenciones que amplíen reconocimiento y justicia procedimental, de aquellas que refuercen control y psicologización de determinantes organizacionales.

4. Lineamientos propositivos para una Psicología de las Organizaciones y el Trabajo

Una Psicología de las Organizaciones y el Trabajo con capacidad de responder a los cuestionamientos o riesgos diagnosticados, requiere asumir que sus categorías, instrumentos y recomendaciones operan como dispositivos capaces de ordenar expectativas, así como distribuir valor, habilitar trayectorias y justificar decisiones en contextos de asimetría organizacional. De esta forma, el desarrollo de un rol activo supone definir criterios de intervención que reduzcan el riesgo de instrumentalización del saber psicológico y eviten la individualización de problemas producidos por el diseño de la organización del trabajo, a fin de sostener un enfoque de reconocimiento que se exprese en prácticas verificables.

En el ámbito regional, la consolidación del campo ha mostrado la relevancia de una producción situada y de un continuo entre academia y práctica profesional que permite traducir problemas locales en agendas de investigación e intervención consistentes con estructuras laborales heterogéneas y con marcos institucionales específicos (Leopold, 2018; Rentería Pérez, 2019). Desde esta perspectiva, la POT puede contribuir a definir condiciones de aceptabilidad de la organización del trabajo en términos de justicia, salud y dignidad, tal como se viene proponiendo en el último medio siglo (Neffa, 2003; OIT, 1975). Para esto, el reconocimiento, como criterio rector, debe formularse en términos operativos y no como declaración moral general.

En el plano de la intervención, el reconocimiento refiere a la producción institucional de condiciones que hacen visible la contribución efectiva, resguardan el respeto interpersonal y sostienen procedimientos justos para evaluar, promover, sancionar o redistribuir tareas. Esto requiere desplazar el centro de gravedad desde el desempeño entendido como propiedad individual hacia el desempeño como resultado situado del trabajo real, el que se da en las condiciones materiales, recursos, coordinación, calidad de la dirección, previsibilidad de la tarea, márgenes de autonomía y soporte social.

El reconocimiento puede definirse como una relación social e institucional por la cual la contribución de quien trabaja se vuelve visible, es valorada con criterios comprensibles y recibe un tratamiento respetuoso en los procedimientos que organizan la tarea, la evaluación

y la distribución de responsabilidades. Supone que el trabajo singular, la cooperación y los esfuerzos de regulación frente a contingencias sean inteligibles para la organización y tengan efectos concretos en la asignación de recursos, en la participación y en las garantías de justicia procedimental. El reconocimiento constituye una dimensión de la dignidad laboral porque condiciona la posibilidad de que el sujeto sea participante legítimo de una práctica social que produce valor, vínculos y sentido (Dejours, 2004; Leopold, 2005; Rentería Pérez, 2019).

El énfasis en el trabajo real resulta de vital importancia, puesto que buena parte de la contribución laboral se produce en registros que no se vuelven explícitos en indicadores: microdecisiones, cooperación informal, gestión de imprevistos, regulación emocional y compensaciones cotidianas frente a fallas del sistema (Dejours, 2004). Cuando esos componentes quedan invisibilizados, se erosiona el reconocimiento y se instala una gramática evaluativa que puede convertir el sufrimiento en déficit individual, incluso cuando la causa principal reside en la organización del trabajo. En esa dirección, una POT propositiva debe sostener el principio de imputación correcta. Antes de atribuir rendimientos insuficientes a motivación o competencias personales, corresponde analizar el modo en que el sistema de trabajo produce obstáculos, sobrecargas, ambigüedades de rol o falta de coordinaciones que comprometen el desempeño (Dejours, 2004; Neffa, 2003).

La transparencia epistémica constituye un segundo criterio estructural. En el campo contemporáneo de la evaluación laboral, distintos dispositivos tecnológicos intervienen de manera directa en procesos de selección y valoración. Esto se observa, por ejemplo, en la expansión de entrevistas asincrónicas, rúbricas digitales, sistemas de puntuación, analítica de datos y herramientas basadas en inteligencia artificial aplicadas a procesos de selección, evaluación del desempeño y rediseño de puestos. Estos dispositivos pueden aportar trazabilidad y sistematización a las decisiones organizacionales, pero también trasladan a formatos técnicos supuestos previos sobre competencia, adecuación, productividad y ajuste subjetivo al puesto. En este sentido, la transparencia epistémica requiere explicitar qué dimensiones del trabajo se miden, qué criterios justifican la inferencia psicológica u organizacional, qué márgenes de error se reconocen y qué procedimientos permiten revisar decisiones que afectan trayectorias laborales.

La intervención de la POT debe examinar sus condiciones de uso, sus efectos sobre quienes trabajan, así como su capacidad real para representar el trabajo situado. El problema puede agudizarse, en tanto los indicadores se convierten en fines en sí mismos, al organizar el trabajo alrededor de métricas que capturan parcialmente la tarea y fomentan conductas de cumplimiento superficial o competencia improductiva. La transparencia epistémica exige, por tanto, reconocer el carácter necesariamente parcial de la medición y acompañar los indicadores con análisis cualitativos del trabajo real, evitando así la reificación del número

como equivalente del valor del trabajo (Benjamin, 2009; Leahey, 2017). Desde el punto de vista profesional, este criterio también implica proteger información sensible. Ya lejanamente se señaló que la circulación de datos psicológicos debe responder a criterios de minimización, finalidad legítima, resguardo de confidencialidad y límites claros de uso, especialmente cuando los resultados inciden en continuidad laboral o ascensos (OIT, 1975).

La participación sustantiva de quienes trabajan debe incorporarse como condición de eficacia y de legitimidad. Una POT orientada al reconocimiento necesita mecanismos que permitan deliberar sobre criterios de evaluación, así como distribución de cargas y rediseños de tareas con capacidad real de incidir en las decisiones de la organización. La participación, en este sentido, es un procedimiento de diseño compartido que integra saberes prácticos y evidencia situada, con el fin de corregir diagnósticos incompletos y anticipar efectos no previstos de una intervención. Esto supone construir espacios de análisis colectivo del trabajo, donde se discutan los desajustes entre prescripción y ejecución, identificando fuentes de sufrimiento evitable, asociadas a ritmos, interrupciones, inconsistencias organizacionales o falta de recursos.

En la medida en que estos espacios permiten hacer visible la cooperación y la inteligencia práctica, también se constituyen como tecnología de reconocimiento, y se reconoce que el trabajo excede la descripción formal del puesto y que el funcionamiento organizacional depende de aportes no siempre documentados (Dejours, 2004; Rentería Pérez, 2019). Concomitantemente, desde una perspectiva de justicia procedimental, la participación estabiliza la confianza en la evaluación. Cuando el criterio evaluativo es comprensible y discutible, se reducen las percepciones de arbitrariedad y se fortalecen las formas de compromiso basadas en legitimidad.

La prioridad preventiva en salud y en riesgos psicosociales constituye otra característica que debe integrarse al núcleo de la práctica, no quedando confinada a dispositivos de atención tardía o a intervenciones centradas en “resiliencia” individual. Las transformaciones del trabajo contemporáneo han intensificado demandas cognitivas y afectivas, han ampliado la disponibilidad esperada y han multiplicado entornos de evaluación permanente, con efectos sobre el equilibrio entre tiempos de trabajo y tiempos de vida. En ese contexto, una POT propositiva debe incorporar criterios de evaluación de impacto que incluyan carga de trabajo, tiempo de recuperación, calidad de la coordinación, apoyo social, previsibilidad y márgenes de control sobre la tarea, evitando que la salud sea tratada como externalidad.

Esta orientación está en connivencia con enfoques que sitúan el trabajo como determinante central de la vida social y de la subjetividad, con la advertencia clásica sobre las condiciones y el medio ambiente de trabajo como dimensiones que pueden humanizar o degradar la experiencia laboral (Neffa, 2003). En términos de intervención, esto se manifiesta en rediseños organizacionales concretos, tales como revisión de cargas y ritmos, delimitación

de disponibilidad, clarificación de rol, estabilización de circuitos de coordinación y establecimiento de mecanismos institucionales de reparación frente a sobrecarga o conflicto sostenido. La función de la POT, en este punto, se expresa en su capacidad de traducir la evidencia sobre el trabajo real en decisiones que modifiquen el sistema de trabajo.

La historia que presenta este campo permite identificar la posibilidad de que el saber psicológico sea utilizado para optimizar control y subordinación en nombre de la eficiencia, especialmente cuando la intervención se concentra en selección y evaluación sin analizar condiciones estructurales del desempeño. Por ello, una POT con rol activo requiere de reglas de aceptabilidad explícitas para evitar diagnósticos individualizantes cuando el problema es organizacional. Se trata de establecer límites al uso de instrumentos, de forma de justificar procedimientos con criterios técnicos y de justicia, sosteniendo la confidencialidad como condición para la confianza.

Esta ética se explicita cuando las organizaciones solicitan intervenciones que, en la práctica, equivalen a legitimar medidas punitivas, precarizantes o discriminatorias. La responsabilidad disciplinar consiste en formular alternativas técnicas viables que protejan la dignidad laboral y que, al mismo tiempo, permitan a la organización alcanzar objetivos sin degradar el vínculo social del trabajo.

Christophe Dejours (2004) define el reconocimiento a partir de la contribución del sujeto al trabajo. Afirma que “la retribución esperada es el reconocimiento” y agrega que “el reconocimiento esperado alcanza no a la persona que trabaja sino a su trabajo” y que “solo tiene poder simbólico si se dirige al hacer y no al ser” (p. 6). Esa definición se relaciona con la OIT (1975) cuando señala que ciertas conquistas “reconocen a los trabajadores el derecho a participar en las decisiones sobre seguridad y protección de la salud en los lugares de trabajo” (p. 24). Para Dejours, el reconocimiento es una categoría conceptual ligada al trabajo como retribución simbólica, y para la OIT el reconocimiento aparece en un sentido práctico e institucional, ligado al estatuto del trabajador como sujeto de derecho, con voz y capacidad de intervención.

Ese reconocimiento requiere procedimientos de participación y deliberación. Dejours (2004) sostiene que la cooperación se construye bajo condiciones precisas y menciona “la visibilidad, la confianza entre los agentes, la discusión contradictoria, la deliberación colectiva, los arbitrajes/las decisiones”, además de un “espacio de discusión” dentro del trabajo (p. 8). La OIT (1975) converge con esa idea cuando afirma que “la buena ejecución de un trabajo, el rendimiento de un empleo son problemas colectivos” y que dependen “de la participación auténtica de los trabajadores en la organización y en el control del trabajo” (p. 7).

En esa misma línea, sostiene que “son fundamentales las cuestiones relativas a organización, contenido y duración del trabajo, así como el grado en que los principales

interesados participan o no participan en las decisiones relacionadas con una actividad tan fundamental para ellos” (p. 8), y reclama “la necesidad de utilizar procedimientos de diálogo para resolver los problemas, de hacer participar a todos los trabajadores en el proceso de racionalización y de mantener informados continuamente a los representantes sindicales locales” (p. 70).

En América Latina, la heterogeneidad estructural del empleo, las trayectorias de informalidad y la segmentación organizacional hacen inadecuada la adopción directa de modelos forjados en mercados centrales. La producción situada aspira a la capacidad de diálogo crítico y el poder identificar qué conceptos y tecnologías son transferibles, en qué condiciones, con qué ajustes y con qué evaluación de impactos. En Uruguay, la construcción del campo ha mostrado la importancia de redes y espacios de intercambio que articulan formación, investigación y práctica, lo que habilita una POT orientada a problemas públicos y a estándares profesionales acordes al contexto (Leopold, 2018).

En términos de agenda, esto supone impulsar estudios que integren niveles de análisis —tarea, equipo, organización, sector— y que evalúen intervenciones con criterios multiaxiales, la efectividad organizacional, justicia procedimental, salud psicosocial y reconocimiento. El resultado esperado de esta orientación es una POT técnicamente competente y normativamente explícita, capaz de intervenir sobre el trabajo real con instrumentos transparentes, procedimientos justos y efectos verificables en dignidad y sostenibilidad laboral (Neffa, 2003; Rentería Pérez, 2019).

Para que los lineamientos expuestos sean evaluables, se proponen tres criterios de verificación de implementación. En primer lugar, la trazabilidad de los instrumentos, que implica disponibilidad institucional de propósitos, supuestos, límites y procedimientos de revisión de decisiones basadas en evaluación, incluyendo mecanismos de impugnación y revisión humana en decisiones de alto impacto.

En segundo lugar, la evidencia de incorporación del trabajo real, mediante instancias de análisis cualitativo del trabajo y de deliberación sobre los desajustes entre prescripción y ejecución, con participación efectiva de quienes trabajan, de modo que la evaluación no quede reducida a indicadores descontextualizados. La World Health Organization y International Labour Organization (2021) señalan: “These assessments, policies and programmes should be developed with the active involvement of employers and workers or their representatives”¹ (p. 19). Esto quiere decir que la evaluación y el diseño de políticas no deberían organizarse de manera unilateral ni puramente técnica, sino incorporando activamente a quienes trabajan y a sus representantes, ya que su experiencia constituye una

¹“Estas evaluaciones, políticas y programas deberían desarrollarse con la participación activa de los empleadores y de los trabajadores o de sus representantes” (traducción propia).

fuerza indispensable para comprender el trabajo real. En el mismo sentido, Neffa (2003) señala: “Todo eso hace que —no por fruto del azar— los trabajadores ya no tengan mucho tiempo para estar juntos, para comunicarse y discutir, dentro la empresa y durante el tiempo de trabajo” (p. 209), lo que refuerza la necesidad de crear instancias específicas de deliberación que restituyan ese espacio de intercambio y análisis colectivo.

En tercer lugar, se propone una evaluación de impacto ampliada, que incorpore resultados vinculados a salud y condiciones de trabajo, y no únicamente a productividad. En relación con ello, el mismo informe sostiene: “Countries can benefit from accurate and transparent estimates produced by providers of official statistics, and based on the latest available data”² (p. 47). Por esto se entiende que una evaluación adecuada no solo requiere participación, sino también información precisa, transparente y actualizada, capaz de orientar la identificación de prioridades, el monitoreo de desigualdades y la revisión de políticas y acciones en materia de salud laboral, en consonancia con los marcos que sitúan el trabajo y su ambiente como dimensiones centrales de humanización o degradación de la experiencia laboral.

Conclusiones

El concepto de trabajo se reconfigura con cada régimen de organización, aunque conserva tensiones estructurales que atraviesan la experiencia laboral, en especial la coexistencia entre promesas de autonomía y dispositivos de subordinación que se actualizan bajo nuevas gramáticas de gestión (Antunes, 2005, 2009; Neffa, 2003; Rieznik, 2001). El recorrido reconstruido muestra que la POT se consolidó como campo a partir de su capacidad de intervenir mediante instrumentos de evaluación, selección y administración del desempeño, y que esa consolidación se expandió hacia problemas de salud, riesgos psicosociales y regulación del trabajo, lo que amplió su radio de acción y sus responsabilidades (Koppes, 2007; Münsterberg, 1913; Neffa, 2015).

Complementariamente, el examen crítico de las métricas y de los repertorios de control permite concluir que la intervención psicológica requiere asumir su inscripción institucional: la medición organiza expectativas, redistribuye valor y produce efectos sobre la subjetividad, por lo que su legitimidad depende de supuestos explícitos, justicia procedimental y resguardos institucionales, especialmente ante sistemas digitalizados y opacos (Eurofound, 2017; OIT, 2020; Parker, 2002; Rose, 1996).

²“Los países pueden beneficiarse de estimaciones precisas y transparentes, producidas por proveedores de estadísticas oficiales y basadas en los datos disponibles más recientes” (traducción propia).

La discusión situada indica que, en Uruguay y toda América Latina, la transferencia de modelos requiere perspectivas críticas y producción local de evidencia, dado que la heterogeneidad del empleo y la desigualdad estructural reconfiguran criterios de éxito y condiciones de intervención. En este marco, una POT orientada al reconocimiento se define por prácticas verificables: análisis del trabajo real, participación sustantiva, trazabilidad de instrumentos y evaluación de impacto ampliada que incorpore salud, justicia y dignidad como resultados centrales (Malvezzi, 2016; Leopold, 2018; OIT, 1975; Rentería Pérez, 2019). El reconocimiento, entendido como criterio de calidad social del trabajo, exige que la contribución laboral se vuelva visible, reciba valoración institucional y se inscriba en procedimientos comprensibles, discutibles y respetuosos. En esa doble dimensión, producir y producirse, el trabajo constituye un principio de vida social y de constitución subjetiva (Neffa, 2003).

La producción de conocimiento en Psicología de las Organizaciones y el Trabajo enfrenta así un desafío contemporáneo que excede la ampliación de temas o la actualización de instrumentos. Se trata de consolidar un programa de investigación capaz de describir y orientar condiciones institucionales que reconozcan la contribución laboral sin reducirla a rendimiento individual o a cumplimiento de métricas. Este programa requiere investigar cómo se produce reconocimiento en el trabajo real, cuáles son sus condiciones organizacionales de posibilidad y qué componentes de la contribución permanecen invisibles para los sistemas formales de evaluación. La coordinación cotidiana, la resolución de contingencias, la cooperación informal y los costos subjetivos implicados en sostener el trabajo bajo restricciones constituyen dimensiones decisivas para comprender la distancia entre prescripción y ejecución.

En la misma dirección, la gobernanza de las métricas y de los dispositivos de evaluación aparece como una línea prioritaria. La expansión de sistemas de desempeño, indicadores, perfiles de competencias, automatización y monitoreo continuo exige estudiar cómo esas tecnologías reordenan el valor del trabajo, producen jerarquías internas y modifican la relación entre subjetividad y organización. Una investigación orientada al reconocimiento debe examinar qué dimensiones del trabajo quedan capturadas, cuáles permanecen omitidas, qué sesgos se introducen por diseño y qué efectos se generan sobre intensidad de trabajo, cooperación y salud. La transparencia de criterios, la revisión humana en decisiones de alto impacto, el resguardo de confidencialidad y los límites en el uso de datos psicológicos y conductuales constituyen condiciones mínimas de legitimidad profesional, especialmente cuando las evaluaciones inciden sobre continuidad laboral, promoción, sanción o reconocimiento institucional (Conselho Federal de Psicologia, 2024).

Las transformaciones contemporáneas del trabajo también interpelan la reinstitucionalización del campo. La POT se despliega en una frontera que históricamente

articuló sujeto, trabajo y sociedad, pero hoy se reconfigura ante procesos de precarización, autonomías presentadas como elección, mayor incertidumbre y reordenamientos de la relación entre empleo y protección social (Malvezzi, 2016).

En Iberoamérica, donde conviven sectores de alta intensidad tecnológica con amplios segmentos de informalidad y vulneración de derechos, resulta necesario precisar qué fenómenos adquieren mayor peso, mediante qué mecanismos se vuelven observables y qué diferencias responden a tendencias globales o a arreglos institucionales locales. Los desarrollos recientes sobre fenómenos e impactos de la POT en la década de 2020, así como las perspectivas sobre trabajos y organizaciones en el siglo XXI, ofrecen insumos relevantes para delimitar problemas, categorías y tendencias que requieren abordajes empíricos comparados.

En Uruguay, la construcción del campo ha mostrado la importancia de redes y espacios de intercambio que articulan formación, investigación y práctica profesional, lo que habilita una POT orientada a problemas públicos y a estándares acordes al contexto (Leopold, 2018). Desde esa base, adquiere relevancia investigar las modalidades de inserción profesional, las demandas organizacionales dirigidas al saber psicológico y las tensiones entre funciones instrumentales y responsabilidades ético-profesionales. La comparación con desarrollos iberoamericanos ofrece un marco fértil para identificar continuidades, divergencias y posibilidades de cooperación, en consonancia con la coexistencia de realidades que caracteriza al campo regional (Rentería Pérez, 2019).

Una POT orientada al reconocimiento requiere consolidar metodologías que integren el trabajo real como referencia empírica y que eviten inferencias basadas en indicadores descontextualizados. La combinación de observación, análisis documental y entrevistas permite describir con precisión el entramado que sostiene el desempeño y delimitar qué condiciones organizacionales producen sufrimiento evitable o reconocimiento efectivo.

El aporte esperado de esta agenda se ubica en un plano estrictamente profesional: dotar al campo de evidencias y criterios para intervenir sobre la organización del trabajo sin reducirla a variables individuales, contribuyendo a prácticas institucionales que hagan visible el aporte, protejan la dignidad del trabajador y sostengan condiciones compatibles con la salud y la justicia laboral (Malvezzi, 2016; Neffa, 2003; OIT, 1975).

Referencias

- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo*. Herramienta.
- Antunes, R. (2009). *Diez tesis sobre el trabajo del presente*. CLACSO.
- Bakker, A. B., y 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>
- Barley, S. R., y Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Benjamin, L. T. (2009). *A History of Psychology in Letters* (2.^a ed.). Wiley-Blackwell.
- Blanch, J. M., Díaz-Bámbula, F., y Sterling-Montealegre, P. L. (Eds.). (2025). *POT's 2020's: Abordajes, fenómenos e impactos en Iberoamérica*. Editorial Bonaventuriana; Universidad de San Buenaventura.
- Blanch, J. M., y Díaz-Bámbula, F. (Eds.). (2025). *Trabajos y organizaciones en el siglo XXI: Perspectivas iberoamericanas*. Editorial Bonaventuriana, Universidad de San Buenaventura.
- Boltanski, L., y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.
- Castro Rodríguez, M. (2010). *Las transformaciones en el mundo del trabajo y su impacto en la formación de la subjetividad en la Hipermodernidad* [Monografía de grado]. Universidad de la República.
- Cattani, A. D., y Holzmann, L. (2006). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul.
- Conselho Federal de Psicologia. (2024). *Nota Técnica CFP n.º 18/2024: O escopo da atuação da(o) psicóloga(o) no campo das organizações e do trabalho*.
- Danziger, K. (1990). *Constructing the subject: Historical origins of psychological research*. Cambridge University Press.
- De la Garza, E. (2011). Trabajo no clásico y precariedad en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 16(25), 5-30.
- Dejours, C. (2004). *La psicodinámica del trabajo*. Lumen.
- Druck, G. (2011). Precarização social do trabalho no Brasil. *Cadernos CRH*, 24(spe), 37-46.
- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey: Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Ford, H. (1922). *My life and work*. Doubleday, Page & Company.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R. O., y Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 146-176. <http://hdl.handle.net/10584/5134>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Henry, M. L. (2025). Innovaciones tecnológicas y riesgos psicosociales en los empleos de servicios. En J. M. Blanch, F. Díaz-Bámbula, y P. L. Sterling-Montealegre

- (Eds.), *POT's 2020's: Abordajes, fenómenos e impactos en Iberoamérica* (pp. 27-28). Editorial Bonaventuriana; Universidad de San Buenaventura.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Koppes, L. L. (Ed.). (2007). *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Leahey, T. H. (1980). *A History of Psychology: Main Currents in Psychological Thought*. Prentice-Hall.
- Leahey, T. H. (2017). *A History of Psychology: From Antiquity to Modernity* (8.^a ed.). Routledge.
- Leopold, L. (2005). El trabajo: producción y consumo de las relaciones. En L. Schvarstein y L. Leopold (Comps.), *Trabajo y subjetividad: Entre lo existente y lo necesario* (pp. 241-264). Paidós.
- 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*. RPST-LA.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Malvezzi, S. (2016). Origin, consolidation and perspectives of Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(4), 367-374. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12650>
- Marx, K. (2010). *El capital* (Vol. 1). Siglo XXI. (Obra original publicada en 1867)
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Houghton Mifflin.
- Neffa, J. C. (2003). *El trabajo humano: Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. Asociación Trabajo y Sociedad; CEIL-PIETTE, CONICET.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: Contribución a su estudio*. Centro de Innovación para los Trabajadores; CEIL-CONICET.
- Organización Internacional del Trabajo. (1975). *Por un trabajo más humano: El trabajo: Condiciones y medio ambiente. Memoria del Director General (Conferencia Internacional del Trabajo, 60.^a reunión)*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (1999). *Trabajo decente: Memoria del Director General a la 87.^a Conferencia Internacional del Trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. <https://iris.who.int/handle/10665/44466>

- Parker, M. (2002). *Against management: Organization in the age of managerialism*. Polity Press.
- Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., Technical Advisory Group, Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F. M., Godderis, L., Kiiver, H. M., Li, J., Magnusson Hanson, L. L., Rugulies, R., Sørensen, K., y Woodruff, T. J. (2021). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000-2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 154, 106595. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>
- Rentería Pérez, E. (Ed.). (2019). *Psicología(s) organizacional(es) y del (de los) trabajo(s): Coexistencia de realidades e implicaciones disciplinares y para las personas. Una re-introducción*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Rieznik, P. (2001). Trabajo, una definición antropológica. *Razón y Revolución*, 7, 35-52.
- Roethlisberger, F. J., y Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Harvard University Press.
- Rose, N. (1996). *Inventing our selves: Psychology, power, and personhood*. Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. W. W. Norton & Company.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Weber, M. (2004). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1922)
- World Health Organization, y International Labour Organization. (2021). *WHO/ILO joint estimates of the work-related burden of disease and injury, 2000-2016: Global monitoring report*. World Health Organization; International Labour Organization.