

# fundamentos de psicología del trabajo

una perspectiva  
para la comprensión  
de las relaciones de trabajo



ana rosa pratesi  
diana andrea soteló  
santiago ariel castillo  
enrique manuel bordón

 COLECCIÓN  
DOCENCIA

EDICIONES  
**REVÉS**  
De la trama



# FUNDAMENTOS DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

Una perspectiva para la comprensión  
de relaciones de trabajo.

## **Autores**

*Ana Rosa Pratesi*

*Diana Andrea Sotelo*

*Santiago Ariel Castillo*

*Enrique Manuel Bordón*

Colección Docencia

**R**EDICIONES  
**REVÉS**  
De la trama

Fundamentos de psicología del trabajo : perspectiva para la comprensión de las relaciones de trabajo / Ana Rosa Pratesi ... [et al.]. - 1a ed. - Resistencia : Revés de la trama, 2020.  
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga  
ISBN 978-987-46806-3-1

1. Psicología del Trabajo. 2. Organizaciones. I. Pratesi, Ana Rosa  
CDD 150

### Colección Docencia

Diseño de tapa y maquetación: Carlos Alarcón / Emmanuel González

© **Ediciones Revés de la Trama**

Fundacion IdeAS

Resistencia - Chaco

Marzo / 2020

[revesdelatrama@fundacionideaschaco.org](mailto:revesdelatrama@fundacionideaschaco.org)

<http://www.fundacionideaschaco.org/editorial-revés.html>



# ÍNDICE

Presentación .....	9
Introducción .....	11
<b>Capítulo 1. Psicología del Trabajo.....</b>	<b>15</b>
1 - Ciencia Psicología.....	15
2 - Relaciones del Trabajo y Psicología.....	17
3 - La Psicología del Trabajo, emergencia y desarrollos .....	19
3.1 - Las problemáticas de la Psicología del trabajo. ....	20
4 - Orientaciones de la Psicología del Trabajo. ....	20
4.1 - Enfoque cognitivo conductual .....	20
4.1.1 - Concepto de Trabajo. ....	20
4.2 - Enfoque Psicodinámico .....	22
4.2.1 - Concepto de Trabajo. ....	23
5 - Para seguir pensando: Factores psicosociales y estrés laboral. La salud mental en el trabajo. ....	24
6 - Bibliografía.....	27
<b>Capítulo 2. Trabajo y Socialización .....</b>	<b>31</b>
1 - Dialéctica individuo sociedad.....	31
2 - Procesos de socialización .....	32
2.1- Socialización primaria y secundaria .....	32
2.2 - Socialización laboral.....	35
3 - El ciclo vital y el trabajo .....	38
3.1- Las edades del ciclo Vital.....	39
3.2 - Trabajo infantil.....	40
3.3 - Envejecimiento y jubilación .....	41
3.4 -La diversidad generacional en contextos de trabajo.....	43
4 - El trabajo y otros ámbitos de la vida .....	45
5- Para seguir pensando: estudios sobre trabajo infantil y jubilación.	47
6- Bibliografía .....	50

<b>Capítulo 3. Trabajo y subjetividad.....</b>	<b>53</b>
1- Centralidad social del trabajo.....	53
1.1- Significado y valor del trabajo .....	54
2- Funciones psicosociales del trabajo .....	58
3- Desarrollo de la subjetividad .....	59
3.1- Trabajo y desarrollo de la subjetividad.....	61
4- Identidad .....	62
5- Género y Trabajo.....	63
6- Actitudes hacia el trabajo .....	64
7- Para seguir pensando: La mujer y el trabajo reproductivo .....	68
8- Bibliografía .....	71
<b>Capítulo 4. Trabajo Colectivo .....</b>	<b>75</b>
1- Los grupos humanos.....	75
1.1- Concepto de Grupo .....	75
1.2- Vínculos y procesos grupales.....	76
2- El trabajo colectivo.....	77
3- La socialización grupal.....	79
4- Roles Laborales.....	81
4.1- Conductas de rol .....	82
4.2- Liderazgo .....	82
4.2.1. Tipos de liderazgo .....	83
4.3- Jefatura como cooperación vertical.....	85
5- Clima grupal.....	86
6- Trabajo en equipo.....	87
6.1- Eficacia y eficiencia .....	87
6.2- Toma de decisiones .....	88
7.Para seguir pensando: Características de equipos de trabajo efectivos.....	90
8- Bibliografía .....	92

<b>Capítulo 5. El trabajo y las organizaciones .....</b>	<b>95</b>
1- La organización como sistema. ....	95
2- La estructura de la organización.....	96
3- Identidad de las organizaciones.....	98
4- Cultura organizacional. ....	100
5- El nivel institucional de la organización.....	101
6- El contrato psicológico.....	104
7- Clima organizacional, sus componentes.....	106
8- Para seguir pensando: La organización COOPERAR .....	108
9- Bibliografía.....	113





## **Presentación**

Presentamos aquí el desarrollo de los contenidos teóricos de la asignatura Elementos de Psicología General y del Trabajo de la Licenciatura en Relaciones Laborales que se dicta en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Nordeste.

El plan del libro sigue el programa de la materia, cada capítulo se corresponde con cada una de las unidades temáticas y están basados en las obras que se incluyen en la bibliografía obligatoria y complementaria, tiene la finalidad de facilitar su comprensión.

Los autores de este libro pertenecen al cuerpo docente de la materia, ellos son:

### **Ana Rosa Pratesi**

Es Licenciada en Psicología (UBA), Magister en Metodología de la Investigación (UN ER) y Doctora en Antropología Social (UNaM). Profesora Titular de la Cátedra Elementos de Psicología General y del Trabajo de la Carrera de Relaciones Laborales – FCE-UNNE. Es Directora de Proyectos de Investigación acreditados por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la UNNE.

### **Diana Andrea Sotelo**

Es Licenciada en Psicología (UCP) y Magíster en Antropología Social (UNAM). Realizó actividades profesionales vinculadas a programas sociales en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Se desempeñó como docente en distintos niveles de enseñanza. Actualmente es Jefa de Trabajos Prácticos en la Cátedra de Elementos de Psicología General y del Trabajo de la Carrera de Relaciones Laborales y Profesora Adjunta de la materia Psicología Laboral, participa en proyectos de investigación y de extensión vinculados a la temática del trabajo. (FCE-UNNE).

### **Santiago Ariel Castillo**

Es Licenciado en Relaciones Laborales (UNNE); Operador en Psicología Social (Instituto San José-Corrientes) y Magister en Políticas Sociales (UNAM). Actualmente se desempeña como docente en las cátedras de Elementos de Psicología General y del Trabajo, en Historia del Movimiento Obrero Nacional e Internacional y es Profesor Adjunto de la materia Procesos de Cambio en las Organizaciones, en la Carrera de Relaciones Laborales (FCE-UNNE). Participa en proyectos de investigación vinculados a temáticas socio-laborales en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

### **Enrique Manuel Bordón**

Es Licenciado en Relaciones Laborales (UNNE). Es Auxiliar docente en la materia Elementos de Psicología General y del Trabajo. Cursa la Maestría en Políticas Sociales de la UNaM y la Especialización en Gestión de la Economía Social y Solidaria de la UNQ. Participa de proyectos de investigación sobre temáticas del trabajo en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

## Introducción

La Psicología como disciplina aporta fundamentos científicos para la comprensión y el análisis de lo que se denomina el trabajo vivo, es decir el factor humano presente de manera indispensable en la organización y en las relaciones que se desarrollan en el mundo del trabajo.

Las relaciones de trabajo plantean una complejidad en cuanto a las múltiples configuraciones que surgen de la convergencia de factores subjetivos, psicosociales, intersubjetivos, organizacionales e institucionales; la Psicología Social del Trabajo aporta las claves para abordar esa complejidad.

En ese sentido, la materia Elementos de Psicología General y del Trabajo se aboca al estudio de los trabajadores en cuanto al desarrollo de su subjetividad y construcción de identidad; la cooperación en los grupos de trabajo; a la actividad en las organizaciones y a los conflictos que tienen lugar en los diferentes ámbitos.

Para la Licenciatura en Relaciones Laborales es necesario el conocimiento de las conceptualizaciones acerca de los aspectos humanos del trabajo – en tanto actividad primordial para el desarrollo de los individuos y de la sociedad–, que orienten la práctica profesional para la búsqueda de la calidad de vida laboral.

En particular los contenidos de esta materia aportan a los graduados conocimientos para el desarrollo de habilidades básicas relacionadas con actividades como reclutamiento, selección e inducción de personal, planear carreras laborales en una organización, comprender la dinámica de los conflictos, detectar riesgos psicosociales, entre otras.



# capítulo 1

# psicología del trabajo



Marcha de docentes y estudiantes universitarios. Año 2018



# Capítulo 1. Psicología del Trabajo

## 1. La Ciencia Psicología

La Psicología es un conjunto de saberes y disciplinas que estudian el psiquismo humano. Esta definición plantea la dificultad de que el psiquismo no es un objeto claro y determinable, o localizable, a nivel de los individuos. El psiquismo ha sido definido de distintas maneras a lo largo de la historia de la Psicología, lo que dio lugar a teorías diferentes, algunas de ellas opuestas. Por lo tanto, cuando hablamos de psicología necesitamos ubicarnos desde qué corriente nos posicionamos.

La Psicología como ciencia se inicia en la segunda mitad del siglo XIX, en Alemania, como Psicología Experimental. Era la época del florecimiento de las ciencias naturales que habían impuesto como método científico la experimentación en laboratorio. La Psicología, aspirando a cumplir con ese modelo, se instituye en laboratorios científicos en los cuales se experimentaba con personas en algunos fenómenos de conciencia como: percepción, pensamiento, memoria, etc., tomando de manera aislada cada una de las funciones.

A fines del Siglo XIX y principios del Siglo XX, algunos científicos comenzaron a criticar este modelo de Psicología y empiezan a formarse las primeras corrientes teóricas en Psicología, que aún siguen vigentes en la comunidad científica.

En Alemania, surge la Teoría de la Gestalt que critica a la Psicología Experimental por tomar en forma aislada los hechos de la conciencia y, de esta forma, se pierde la unicidad del psiquismo. Plantea que el todo es más que la suma de las partes y esta forma de abordar el psiquismo permitió descubrir las leyes que configuran los fenómenos de la percepción, la memoria y la inteligencia.

El Psicoanálisis es una teoría desarrollada en Viena por Sigmund Freud y otros médicos dedicados a las enfermedades mentales. Esta corriente se opone a la Psicología Experimental en cuanto al objeto de estudio, argumentando que la conciencia es una mínima parte del psiquismo, ya que son los contenidos inconscientes los que impulsan la conducta;

estos contenidos se manifiestan a través de los sueños, los actos fallidos y los síntomas. Se aplica en especial a la salud mental y está en la base del desarrollo de la Psicodinámica del Trabajo.

En Estados Unidos se desarrolla el Conductismo, esta corriente también plantea una diferencia con la Psicología Experimental en cuanto al objeto de estudio, diciendo que los fenómenos de la conciencia son conocidos a través de las verbalizaciones de los sujetos de laboratorio y considera que no es información confiable. Proponen que la psicología debe estudiar los fenómenos objetivamente observables, es decir la conducta. Se dedicaron a realizar el análisis experimental del comportamiento, con un modelo de estímulo- respuesta, y a una ingeniería del comportamiento que tuvo gran auge en la educación y en la industria, es la escuela que está presente en los inicios de la Psicología del Trabajo. Se considera que su creador fue John Watson, psicólogo estadounidense que en 1913 publicó el artículo titulado “La Psicología tal como la ve el Conductista”.

Estas corrientes llamadas “clásicas” se han desarrollado, han dado origen a nuevas teorías y siguen vigentes en la actualidad, pero no son las únicas que existen. Dada la diversidad de teorías que explican los fenómenos psicológicos hay distintas definiciones de la psicología: estudio de la conciencia, del inconsciente, de la conducta, de los procesos mentales, etc.

A fin de salvar tantas diferencias Luis Leopold (2005) propone la siguiente definición de Psicología:

“Ciencia que estudia a los individuos, a las relaciones que los individuos establecen entre sí, a las relaciones que sostienen y reproducen la vida institucional y organizacional.”

Esta definición deja en claro que toda Psicología es una Psicología Social, ya que el estudio del individuo – propio de la Psicología-, implica el conocimiento de la relación individuo sociedad. Leopold agrega que los seres humanos somos producidos por las relaciones que establecemos con los demás y con todo lo que constituye “mundo” para la existencia de cada uno.



Uno de esos mundos es el mundo del trabajo. El papel fundamental del trabajo fue expresado por Sigmund Freud: “El trabajo incorpora sólidamente al individuo a una parte de la realidad de la comunidad humana”.

## 2. Relaciones del Trabajo y Psicología

Toda actividad humana, y entre ellas el trabajo, es una construcción social; es decir lo que se nos aparece como “natural” y por lo tanto inamovible, es una percepción compartida de los que se ha generado en la interacción social. En cada sociedad y momento histórico, las formas de relación e intercambios materiales y simbólicos entre los grupos sociales darán lugar a significados y valoraciones acerca del trabajo que lo dotarán de una configuración particular.

Esas distintas formas de las relaciones de trabajo dan lugar al desarrollo de saberes y disciplinas que intentan dar respuestas a las problemáticas que se plantean en la actividad, la Psicología comienza a hacer sus aportes al mundo del trabajo en el Siglo XX.

Dejours (2001) nos presenta una periodización en la que pone en relación:

- las condiciones en las que se desarrolla el trabajo,
- las necesidades que tienen los trabajadores en determinadas condiciones de trabajo y las demandas que realizan,
- los saberes que emergen en cada momento histórico en respuesta a esas demandas.

Siguiendo a este autor consideramos tres grandes periodos:

### Siglo XIX

Con el desarrollo del capitalismo se produce un éxodo de la población rural y la concentración de trabajadores en las ciudades. Las condiciones sociales están marcadas por la pobreza y el hacinamiento y las condiciones de trabajo incluían salarios muy bajos, jornadas extenuantes, accidentes, etc.

Para los obreros la meta es sobrevivir, se trata de la lucha por la vida y se protesta reclamando por la reducción de la jornada laboral, protestas que son reprimidas por las fuerzas del estado.

Ante estas duras problemáticas surgen corrientes científicas:

- El Higienismo, que propone medidas a tomar sobre el cuerpo y el ambiente para proteger la salud de la población e interviene en la planificación de las ciudades, la calidad de alimentos y bebidas, el control de enfermedades, etc. cuerpo y ambiente.
- El Moralismo, supone que la miseria da lugar a la delincuencia, la violencia, la promiscuidad y prescribe cuales deberían ser los comportamientos adecuados para evitar esos males.
- El Alienismo, que se dedica a estudiar y tratar a los individuos que presentaban conductas consideradas desviadas de lo establecido como "normal".

Siglo XX (primera mitad)

En esta época se produjeron las dos grandes guerras mundiales (1905-1918 y 1939-1945), las necesidades de las guerras impulsan un aumento en la producción, se organiza el trabajo bajo el modelo taylorista, la organización científica del trabajo en especial de los tiempos y ritmos que constituye una nueva forma de disciplinar y someter al cuerpo de los trabajadores, las consecuencias son las enfermedades físicas de los trabajadores.

En el movimiento obrero surge la lucha por la salud del cuerpo y el reclamo por mejoras en las condiciones de trabajo y van a aparecer dos especialidades científicas:

- La Medicina del trabajo, que se dedica a las enfermedades y/o accidentes producidos como consecuencia de la actividad laboral.
- La Ergonomía, que se ocupa del diseño de la interacción entre el trabajador, la máquina y el puesto de trabajo.
- La Psicología del Trabajo, que comienza haciendo aportes a la organización del trabajo

Siglo XX, segunda mitad hasta la actualidad

Se acentúan los fenómenos de ausentismo, aumento de carga mental y psicológica y la preocupación por el sufrimiento psíquico en el trabajo, se denuncia la deshumanización en los procesos de trabajo y se esboza una lucha por la salud mental de los trabajadores y la humanización de la organización del trabajo.

Ante estos problemas se desarrollan los conocimientos de:

- La Psicopatología del Trabajo que estudia las enfermedades mentales y brinda tratamientos orientados a los comportamientos prescritos en la actividad laboral.
- La Psicodinámica del Trabajo, que se centra en la salud

### **3. Psicología del Trabajo, emergencia y desarrollos.**

La Ciencia Psicología se aplica a diversos ámbitos de la vida humana, por ello contamos con Psicología clínica, educativa, evolutiva, comunitaria, etc. Como todo campo científico la Psicología del Trabajo tiene un recorrido histórico.

La emergencia de la Psicología del Trabajo se sitúa a principios del Siglo XX, en esta primera etapa está centrada en el individuo, desde un enfoque experimental se analizan variables de personalidad, inteligencia, habilidades, etc. Con una orientación predominantemente conductista se realizan experimentos tendientes a incrementar la productividad de los trabajadores: estudio de tiempos y movimientos, selección de trabajadores, métodos, incentivos, especialización, instrucción.

A partir de 1930, con la irrupción de la Psicología Social, se le da importancia a las relaciones interpersonales y grupales en la productividad laboral y en la década de 1950 se amplía la visión a los factores organizacionales y su influencia en el comportamiento, esta orientación da lugar a la denominación de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Desde la perspectiva de la Psicología Clínica – que se ocupa específicamente de la Salud Mental – hacia la década de 1950 hay una preocupación por el sufrimiento psíquico en el trabajo y se desarrolla una

Psicopatología laboral, enfocada a los comportamientos prescriptos y una Psicodinámica laboral orientada a los comportamientos libres que las personas ponen en juego en su trabajo.

La Psicología del trabajo se desarrolla en contextos organizacionales, ocupacionales, en ausencia de empleo y/o trabajo, y la relación del trabajo con otros ámbitos de la vida.

### **3.1. Las problemáticas de la Psicología del Trabajo**

Las temáticas estudiadas en distintas áreas de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pueden ser ordenadas en:

- La actividad general de los trabajadores en los procesos de trabajo, en el contexto organizacional, se trata de las tareas, las condiciones y medio ambiente de trabajo, la organización del tiempo, las cargas de trabajo, el diseño de tareas y procedimientos, etc.
- Las relaciones entre las personas y la organización, la incorporación, socialización, desarrollo de carrera, salida. Entiende sobre la selección, las capacidades, la formación, la compensación, etc.
- El sistema socio técnico del cual los trabajadores son parte, para ello estudia la comunicación, el poder, los roles, la cultura, el cambio, etc.
- Identidad, confianza y cooperación, organización y construcción de reglas, sufrimiento.

## **4. Corrientes teóricas de la Psicología del Trabajo**

Partiendo de la base de que la Psicología del Trabajo estudia a los sujetos, grupos y organizaciones en situación de trabajo, con sus vínculos e interacciones, es necesariamente una psicología social que puede estar sustentada en diferentes teorías generales de la psicología. Aquí veremos dos corrientes fundamentales y vigentes: la cognitivo conductual y la psicodinámica.

### **4.1. Enfoque cognitivo conductual**

Surge de diferentes teorías conductistas y expresa una superación de esta corriente. Mientras que para el conductismo clásico la conducta

respondía al esquema estímulo-respuesta y no era posible conocer los mecanismos internos del organismo, en este enfoque superador la conducta es una actividad que se define por los propósitos del sujeto que la lleva a cabo.

Desde esta perspectiva la conducta tiene diferentes planos de organización:

- Afectivo-emocional, son los procesos psíquicos que le dan la energía al individuo para iniciar y mantener una actividad. Son los motivos, intereses, sentimientos, emociones, preferencias.
- Cognitivo, es el conocimiento que se tiene acerca de qué hacer y cómo hacerlo, actúa como dirección y control de la actividad. Sus componentes son: percepción, atención, memoria, pensamiento, lenguaje, imaginación.

Estos dos planos, afectivo-emocional y cognitivo, constituyen “lo mental”, que es el foco de estudio de esta psicología.

- Ejecutivo, es la realización efectiva de la actividad a través de respuestas observables: hábitos, habilidades, destrezas, etc.

El plano ejecutivo es el comportamiento propiamente dicho.

- Sociocultural, es el ámbito social en el que el individuo se desempeña y del cual recibe percepciones sociales, creencias, costumbres, etc.
- Biológico, desarrollar la conducta requiere de un soporte físico: el sistema nervioso y la estructura corporal.

Para la psicología cognitivo-conductual estos cinco planos de la conducta quedan integrados en torno al propósito del individuo de realizar una actividad, pero aborda en particular a los fenómenos mentales.

#### **4.1.1. Concepto de trabajo**

Desde este enfoque, siguiendo a Alcover de La Hera (2004), el estudio del trabajo se enfoca en cuatro ámbitos:

- La Conducta, el hecho de trabajar implica diversas actividades de las personas que trabajan, estas actividades pueden ser físicas, mentales y/o emocionales.

- La Situación, incluye a las características físicas y ambientales del contexto de trabajo, entre esas características son importantes las formas que adoptan las relaciones entre las personas que trabajan.
- La Subjetividad, los significados que tiene el trabajo para la persona que trabaja; pueden estar referidos diferentes sentidos: al deber, al derecho, a la carga, a la creatividad, etc.
- Los aspectos sociales del trabajo, las normas, valores, creencias propias de una cultura que son interiorizados por la persona que trabaja.

Peiró (1996) considera que en el trabajo se conjugan diversos aspectos que se toman en cuenta en diferentes definiciones del trabajo y propone una definición en la cual articula esos aspectos y da una idea de la complejidad del concepto, el trabajo es un:

“Conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos, y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.” (Peiró y Prieto, 1996:38)

## 4.2. Enfoque Psicodinámico

El enfoque psicodinámico está basado en el psicoanálisis, desde la teoría originaria de Freud a los desarrollos posteriores de distintas escuelas.

La dinámica del psiquismo refiere a la energía, al movimiento, a los contenidos contradictorios, al conflicto que se genera en la continua interacción del sujeto con su entorno y sus intentos de adaptación y, fundamentalmente, al conflicto entre las diferentes instancias psíquicas conscientes e inconscientes con tendencias opuestas.

Por ello también se la conoce como Psicología Profunda, ya que considera que es el inconsciente, sus impulsos y deseos, no reconocidos por el propio sujeto, el motor de sus decisiones y comportamientos.

Por otra parte, la tarea de adaptación al medio y la tramitación de los conflictos intrapsíquicos, generan frustración y ansiedad, es decir dis-

tintos niveles de sufrimiento que padece el sujeto en su vida cotidiana.

Para el enfoque psicodinámico también es importante la personalidad de los sujetos, que se va construyendo en las distintas etapas del ciclo vital, esa historia que es a la vez individual y compartida con otros, es lo que le da carácter de único a cada sujeto.

#### **4.2.1. Concepto de Trabajo**

La Psicodinámica del trabajo analiza los procesos psíquicos que se desencadenan cuando el sujeto se enfrenta a la realidad del trabajo y busca movilizar su personalidad y su inteligencia para superar las dificultades que le impone esa realidad.

El cómo enfrenta a esa realidad depende de las características de su personalidad y de las experiencias vividas a lo largo de su historia; ese enfrentamiento da lugar a situaciones de frustración con algún grado de sufrimiento, pero también es fuente de identidad que se construye en el trabajo colaborativo.

Desde la corriente de la Psicodinámica del Trabajo, creada por Christophe Dejours (1998), se concibe el trabajo como: La actividad que despliegan los hombres y las mujeres para conciliar:

- Lo que deben hacer, que consiste en el trabajo teórico, prescripto por la organización.
- Lo que es posible hacer, el trabajo real que se desarrolla condicionado por las características del contexto
- Lo que desearían hacer teniendo en cuenta lo que la persona que trabaja considera correcto, justo o bueno, estos son los comportamientos libres.

Por un lado, el trabajador/a recibe las indicaciones acerca de qué y cómo hacer determinado trabajo, las indicaciones pueden ser muy detalladas, pero nunca van a ser tan específicas para contemplar todas las situaciones posibles del trabajo. El trabajador/a completa esos vacíos en la prescripción del trabajo con su propio ingenio para resolver dificultades y su criterio con respecto a lo que se considera correcto. A esto se le llama “trabajo vivo”.

Esta concepción del trabajo borra la clasificación entre trabajo intelectual y trabajo manual porque significa que lo que conocemos como trabajo manual, trabajo operativo, es también un trabajo que involucra la inteligencia y la creatividad de los sujetos que lo realizan.

“Una araña ejecuta operaciones que semejan a las manipulaciones del tejedor, y la construcción de los panales de las abejas podría avergonzar, por su perfección, a más de un maestro de obras. Pero, hay algo en que el peor maestro de obras aventaja, desde luego, a la mejor abeja, y es el hecho de que, antes de ejecutar la construcción, la proyecta en su cerebro. Al final del proceso de trabajo, brota un resultado que antes de comenzar el proceso existía ya en la mente del obrero; es decir, un resultado que tenía ya existencia ideal.” (Marx, 1973: 130-131)

## **5. Para seguir pensando: Factores psicosociales y estrés laboral. La salud mental en el trabajo**

*<https://www.pagina12.com.ar/144690-la-salud-mental-en-el-trabajo>*

Página 12 – 27 de septiembre de 2018

En el 3er Congreso de las Américas sobre Factores psicosociales, estrés y salud mental en el trabajo, organizado por la Red de Investigadores sobre Factores Psicosociales en el Trabajo, realizado el 4 al 7 de septiembre de 2018, en la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, participaron expertos, dirigentes gremiales, investigadores y estudiantes de Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, España, México, Uruguay y Argentina. Como conclusión, los organizadores del Congreso declararon que:

1. Como resultado de la globalización, los efectos de la tecnología de la información, las comunicaciones masivas y los recursos tecnológicos creados por el hombre, que casi han logrado desaparecer las barreras geográficas y temporales, así como los límites entre la vida privada y la vida del trabajo de las personas, se han creado una enorme variedad de estresores dentro y fuera del lugar de trabajo.
2. El neoliberalismo impregna y remodela todo el conjunto de las relaciones sociales, tendiendo a mercantilizarlas y condensarlas en su mera valoración financiera. Al mismo tiempo, en el contexto particular de la



Argentina, las autoridades nacionales desfinancian las políticas educativas, laborales, sanitarias y medio ambientales, eliminando el Ministerio de Salud, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.

**3.** Hay una compleja relación que entrelaza la salud mental y el trabajo.

**4.** La evidencia científica demuestra que la explotación, la discriminación, la alienación, en el sentido de la teoría económica, los estresores de la vida, incluyendo los que vienen de las inequidades de las condiciones de trabajo (contenido y la organización del trabajo) y las condiciones de empleo (WHO, 2016, Neffa, J. 2015, Schnall P. 2011) pueden tener consecuencias desastrosas en la salud y el bienestar de los trabajadores.

**5.** La salud laboral y los factores psicosociales abarcan campos de intereses diferentes, tanto por la diversidad de disciplinas como por la de los actores de la sociedad involucrados, que requieren la construcción de consensos para resolver los problemas en salud laboral y los factores psicosociales.

**6.** El diagnóstico y la visibilidad del padecimiento mental, incluyendo la depresión, los trastornos de la ansiedad, el estrés agudo y los desórdenes por estrés postraumáticos, se vinculan con las condiciones de trabajo. Este vínculo se ve reflejado en la declaración de OIT sobre la epidemia global de “Estrés en el trabajo: Un reto colectivo”.

**7.** El hecho es que con frecuencia estos problemas detectados en el lugar de trabajo se transfieren al trabajador, sesgando las alternativas de solución bajo acciones y esquemas de “autocuidado saludable”. Las causas básicas del problema están presentes en el ambiente de trabajo, los estilos gerenciales, o las formas como operan las organizaciones.

**8.** Las acciones preventivas para mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores con un enfoque de género e integral deben ser una prioridad.

**9.** La participación de los trabajadores y sus organizaciones gremiales es esencial para avanzar en el derecho a la salud integral en el trabajo

**10.** La recolección, el registro y el análisis de información sobre salud mental y trabajo, así como la documentación de las experiencias que proveen la evidencia de las soluciones exitosas y no exitosas constituyen

la base empírica del conocimiento en nuestro campo.

**11.** Fomentar el diseño e implementación de actividades o programas de promoción de la salud mental, como soluciones efectivas para mejorar las condiciones de trabajo y de empleo.

**12.** Desde las diferentes disciplinas, actores, sectores y ámbitos comprometidos en esta tarea, necesitamos integrar de manera creativa e innovadora la investigación - formación - intervención - e incidencia política. El unilateralismo ha mostrado limitaciones y finalmente no logra avances significativos para poder resolver problemas e institucionalizar los avances. La investigación no puede ser un fin en sí mismo si no es aplicada. La formación se vuelve reiterativa, academicista y libresca si no se soporta en la investigación activa y participativa. La intervención que no se sustente en evidencias e investigación, y en recursos profesionales sólidos no logrará ser eficiente y será solo formal (por ejemplo, “intervenciones” limitadas a aplicar “encuestas” o a dar “sesiones antiestrés”)

**13.** Otro reto es la construcción de un lenguaje común y la definición y esclarecimiento de conceptos. Desde de América Latina aportamos al conocimiento de los factores psicosociales laborales, dado que la dimensión cultural es sustantiva. Es el caso de la de los trabajadores migrantes.

**14.** Finalmente, tenemos ante nosotros el desafío de lograr que los avances en investigación, formación e intervención se institucionalicen y se incorporen al plexo normativo y jurídico de nuestros países.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera Carlos y otros (2004) Introducción a la Psicología del Trabajo. Mc Graw Hill, Madrid.
- Dessors Dominique y Pascale Molinier (1998) La Psicodinámica del trabajo. En: Dessors Dominique y Marie-Pierre Guillo-Bailly (comp.) Organización del trabajo y Salud. De la psicopatología a la Psicodinámica del trabajo. Buenos Aires: Lumen Humanitas
- Dejours, Christophe (1998) De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En: Dessors y Guillo-Bailly. Organización del trabajo y salud. Buenos Aires, Lumen Humanitas.
- Dejours, Christophe (2001) Trabajo y desgaste mental. Buenos aires, Lumen Humanitas.
- Dorsch, Friedrich (2002) Diccionario de Psicología. Barcelona, Herder.
- Leopold, Luis (2005) El trabajo: producción y consumo de las relaciones. En: Schvarstein, Leonardo y Luis Leopold (comps.) Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario. Buenos Aires, Paidós.
- Marx, Karl (1973) El Capital. México: F.C.E
- Meza, Aníbal (2005) El doble estatus de la Psicología cognitiva: como enfoque y como área de investigación. En: Revista IIPSI. Vol. 8, N° 1, pp 145-163. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Peiró, José María y Fernando Prieto (editores) (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II. Madrid: Editorial Síntesis.



## capítulo 2

# trabajo y socialización



Trabajo infantil. Diario El Litoral



## Capítulo 2. Trabajo y Socialización

### 1. Dialéctica individuo sociedad

De acuerdo con la perspectiva de la socialización, Berger y Luckmann (1998) afirman que el individuo no nace miembro de una sociedad, sino con una predisposición hacia la sociedad.

El individuo es inducido a participar de la dialéctica de la sociedad. La dialéctica es el proceso de transformación por el cual dos elementos que se oponen se resuelven en una forma superior o síntesis, en este caso se concibe a la realidad social como síntesis de los aspectos objetivos y subjetivos que la componen.

Para explicar la dialéctica de la sociedad diferencian los momentos de externalización, objetivación e internalización, que no se presentan de manera lineal en el tiempo, sino que se producen simultáneamente. ¿Qué significa cada uno de ellos?

- La externalización se produce cuando el ser humano a través de su actividad construye realidad social, esto puede ser una norma, una costumbre, una obra de arte, un alimento.
- La objetivación ocurre cuando aquello que ha sido externalizado, creado por el ser humano, se nos aparece como algo que tiene vida propia, que es independiente del acto de creación, es decir que vemos al mundo social como algo natural, que existió siempre.
- La internalización es la aprehensión o interpretación inmediata de un acontecimiento objetivo en cuanto expresa significado, o sea, en cuanto es para mí.

Es el punto de partida por el cual el individuo es inducido a participar de la dialéctica de la sociedad, es decir en el proceso ininterrumpido de externalización – objetivación – internalización.

Constituye la base para la comprensión de los semejantes y para la aprehensión del mundo en tanto realidad significativa y social. Se comprende el mundo y se vuelve propio, se participa en el mundo con el otro, se definen recíprocamente las situaciones.

El sujeto que ha internalizado la realidad objetiva adquiere también la capacidad de transformar esa realidad, es decir de externalizar su propia subjetividad en actos y obras que serán objetivados.

El momento de la internalización es la condición necesaria para que se produzca el proceso de socialización de los seres humanos.

## **2. El Proceso de Socialización**

Berger y Luckmann (1998) definen a la socialización como: “(...) la inducción amplia y coherente de un individuo en el mundo objetivo de una sociedad o en un sector de él.”

En los distintos periodos del ciclo vital el ser humano está inmerso en algún proceso de socialización, por lo que decimos que la socialización no termina nunca. Distinguimos dos grandes momentos: la socialización primaria y la socialización secundaria.

### **2.1. Proceso de socialización primaria**

La socialización primaria, es la primera por la que atraviesa el individuo en la niñez, por la cual se convierte en miembro de la sociedad.

Si bien desde su gestación el individuo está inmerso en una red de significaciones, de las expectativas de sus padres, cuando nace pasa a ser parte del amplio mundo social. A partir de ese momento se produce una internalización masiva de los acontecimientos, objetos, significados del mundo, se trata de una aprehensión de la realidad social no electiva ya que el bebé carece de una experiencia previa que le permita elegir qué y cómo interpretar la información proveniente del mundo exterior. Los adultos disponen las reglas de juego, no es un mundo posible, es el mundo.

El niño incorpora conocimientos que lo hacen apto para desenvolverse en la sociedad y en la cultura en las que le toca vivir, por lo tanto, esos conocimientos serán particulares para cada caso, ya que los conocimientos que son pertinentes variarán para cada sociedad en un momento dado.

Las secuencias por las cuales se van incorporando los conocimientos están socialmente definidas, es decir que los grupos humanos son los



que eligen en qué momento y en qué orden los niños deben aprender los conocimientos básicos; no se trata de decisiones arbitrarias.

En todas las culturas se respetan las limitaciones biológicas de los individuos, los momentos de maduración del organismo que los hace aptos para algunos aprendizajes y para otros no.

El conocimiento fundamental que incorpora el niño es el lenguaje. No se trata de un conocimiento más, sino que es la herramienta que le permitirá la comunicación con los otros semejantes, puede darle nombre al mundo y a los otros y se reconoce a sí mismo cuando es nombrado por los otros, recibe una identidad. A través del lenguaje podrá realizar la separación entre el mundo y el yo. Con el lenguaje se incorporan esquemas de comportamiento, se adquieren las actitudes que orientan cómo interpretar las situaciones y relaciones, como actuar en la vida cotidiana y en las etapas futuras del ciclo vital, cómo ser varón o mujer, cómo ser trabajador, religioso, etc. Se produce la legitimación de los valores propios de la cultura.

Los agentes socializadores son, en primer lugar, los adultos que cumplen la función de madre y padre y, en segundo lugar, los otros integrantes de la familiar nuclear y extensa. Son mediadores entre el mundo externo y el niño, actúan como filtro del mundo social realizando una interpretación propia, con este sesgo el niño conoce la realidad.

Son otros significativos de quienes el niño depende para lograr la propia subsistencia y con quienes se establecen vínculos estrechos, en ese vínculo se produce una identificación del niño con ellos. Esos vínculos estrechos hacen que este proceso de socialización se desarrolle con una alta carga emocional, por este motivo los conocimientos y esquemas de comportamiento aprendidos en este proceso quedan profundamente enraizados en el individuo.

Este proceso de socialización primaria finaliza cuando se dan logros muy importantes como:

- Una mayor estabilidad en la auto-identificación y, por lo tanto, en el Yo del individuo.
- Se produce una abstracción de los roles y de las actitudes de los otros

significativos y se conforma el Otro Generalizado, es decir que se internalizan las normas y valores que los otros transmiten y comienzan a funcionar como normas y valores internos, propios del individuo.

- Con el lenguaje, los conocimientos, esquemas de comportamiento, normas y valores, se construye el primer mundo del individuo.
- Con estos logros finaliza el proceso de socialización primaria y el niño está en condiciones de continuar su socialización en otros ámbitos e instituciones fuera de la familia.

### Proceso de socialización secundaria

La socialización secundaria es cualquier proceso posterior a la socialización primaria, que induce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo objetivo.

El sujeto ya socializado tiene ahora una serie de opciones que son los distintos sectores del mundo, por lo tanto, la socialización secundaria se basa en una internalización electiva y especializada. La cantidad y naturaleza de esas opciones dependerá del tipo de sociedad y cultura. Es así como el niño socializado estará en condiciones de ingresar a la escuela, de aprender a pescar y cazar, de acompañar a sus padres en tareas agrícolas, de iniciarse en los ritos religiosos, etc.

Cada uno de estos ámbitos de acción en lo que se desempeña el sujeto requiere el aprendizaje de conocimientos y habilidades que son específicos, así también el lenguaje se especializa y se incorpora un vocabulario que es particular para cada campo de actividad.

Estos aprendizajes siguen una secuencia que tiene en cuenta la complejidad de los conocimientos, el sujeto logrará el aprendizaje de aquello que es más sencillo antes de aprender los contenidos más complejos.

Este proceso se desarrolla con el apoyo de agentes socializadores: maestros, jefes, compañeros experimentados, etc. Son roles que son ejercidos por distintas personas en diferentes momentos y espacios, son Otros anónimos con quienes, salvo excepciones, no se establecen vínculos estrechos. Los logros de este proceso consisten en:

- La adquisición por parte del individuo de un rol en el mundo social,

también de un lugar en la división del trabajo, es decir de un rol laboral.

El proceso de socialización no termina nunca porque el mundo real se muestra continuamente cambiante y el individuo entra en contacto con distintas realidades y redefine las situaciones y se desarrolla a través de las diferentes etapas del ciclo vital de los sujetos.

## 2.2. Socialización laboral

Gran parte de la socialización tanto primaria como secundaria está orientada al mundo trabajo y a este proceso se lo denomina socialización laboral.

### Componentes de la Socialización Laboral

Existen distintos estudios sobre socialización laboral, de todos ellos es posible extraer cuáles son los elementos comunes que se contemplan, los que pueden considerarse componentes de ese proceso, ellos son:

- Agentes que intervienen de manera activa transmitiendo conocimientos, imponiendo normas sociales y culturales, entre esos agentes se encuentra el mismo sujeto. Dado que la propia persona realiza una adaptación activa al mundo del trabajo se produce una dinámica de individuación, es decir se va construyendo la propia subjetividad.
- Los conocimientos y habilidades que el sujeto adquiere dependerán de la naturaleza y especificidad de las tareas.

Uno de los logros de este proceso es la adquisición del rol laboral, el cual va a estar sometido a ajustes dinámicos y cambiantes ya que tendrá estrecha relación con la experiencia, los valores, las competencias, el desarrollo profesional, etc.

El momento y el contexto en que se realiza la socialización nos permite diferenciar entre: socialización “para” y “en” el trabajo.

- Socialización para el trabajo: se da fundamentalmente durante la socialización primaria y está referida a las normas y valores que le son transmitidos al niño en su entorno familiar, también en las instituciones educativas de la infancia en los inicios de la socialización secundaria.
- Socialización en el trabajo: se produce cuando el sujeto ya ingresó al

mundo del trabajo y se puede producir tanto en contextos organizacionales como en contextos no organizacionales, este último es el caso de sujetos que trabajan por cuenta propia, desarrollando una profesión liberal, etc.

Este concepto de socialización laboral no siempre ha sido el mismo ya que con el tiempo ha ido evolucionando, veamos de que se trató este proceso.

#### Evolución del concepto de socialización laboral

Los estudios sobre socialización laboral han estado centrados en la socialización en organizaciones, por lo tanto, se encuentran continuas referencias a la relación entre el trabajador y la organización. La concepción de socialización laboral ha ido variando a lo largo del tiempo.

En la década de 1960 se lo consideraba un proceso de aprendizaje de las reglas y conductas con las cuales el trabajador debía adecuarse a la organización que dirigía y controlaba este aprendizaje, a este concepto se lo denomina integración coercitiva.

En los años de 1970 el concepto es el de tratamiento de personas y se centraba en el diseño de tácticas de socialización durante distintas fases en función de los resultados esperados.

Luego, hacia 1980 surge la concepción de asimilación interactiva con la cual comienza a correrse el centro de interés de la organización hacia el individuo y la adquisición de valores, conocimientos y conductas para la asimilación del rol laboral.

En la década de 1990 se considera la socialización como adquisición proactiva que le da importancia a las tácticas del individuo en cuanto a búsqueda y evaluación de la información y la innovación de rol.

#### Etapas de la socialización laboral

Todo proceso de socialización ocurre a lo largo del tiempo, constituyendo una serie de acontecimientos críticos que podrían ser agrupados en etapas o episodios discretos. Para el caso de la socialización laboral distintos investigadores han identificado tres etapas: a) Anticipatoria, b) Encuentro y c) Cambio y adquisición de rol.

#### a) Etapa anticipatoria

Se trata de la preparación de las personas para incorporarse al trabajo, esta preparación puede ser funcional o disfuncional o inadecuada. Intervienen en esta etapa el mismo sujeto, su familia, sus amigos, las distintas instancias educativas y las empresas. Es el momento en que se da una elección vocacional que estará orientada por valores intrínsecos o extrínsecos, según se priorice la satisfacción dada por el mismo trabajo o las recompensas que se deriven de él como dinero, prestigio, etc. Se van formando las expectativas laborales, tratando de ajustar entre las propias necesidades y capacidades y las oportunidades del mercado. Implica dónde se busca, cómo se busca, cuánto se busca, qué se busca la conducta se orienta a establecer contactos, presentarse a entrevistas, etc.

#### b) Etapa de encuentro

Esta etapa abarca desde el ingreso y durante el primer año, es cuando el ingresante conoce las características del trabajo y el contexto e intenta convertirse en miembro de la organización. En este momento se produce el shock de realidad, cuando se confirman o no las expectativas con las que el sujeto llegó y este ajuste tiene consecuencias importantes para el proceso. Las actividades centrales son: El aprendizaje de las tareas, con los conocimientos, habilidades y procedimientos que estas requieran. La clarificación de rol, se reduce la ambigüedad que surge de las diferentes expectativas y demandas, tanto del trabajador como de la organización. El establecimiento de relaciones, los vínculos entre las personas que facilitan el desempeño y se dan en un nivel formal e informal.

#### c) Cambio y adquisición de rol

En esta etapa se producen los cambios más estables, se da el ajuste a la cultura organizacional. El trabajador adquiere la capacidad de resolver conflictos y presentar una identidad que dé cuenta de la importancia de su presencia en la organización. Se produce la transición entre la situación de recién llegado y ser miembro pleno de la organización, este estatus se expresa a través de promociones, mayor salario, información confidencial, etc.

Socialización laboral en contextos no organizacionales.

Cuando el trabajador no se desempeña como miembro de una organización hablamos de socialización ocupacional, que involucra a trabajadores autónomos, profesionales liberales, artistas, prestadores de servicios, vendedores, etc.

En estas situaciones no hay tácticas formales de socialización y la característica principal de este proceso es la desestructuración situacional ya que es el mismo trabajador quien pone las reglas con respecto a horarios, temporalidad, control de la tarea, etc.

Es decir que el principal agente socializador es el trabajador mismo, también pueden intervenir organizaciones como los colegios profesionales, sindicatos, asociaciones, uniones de artesanos, etc., según el caso.

### **3. El ciclo vital y el trabajo**

El ciclo vital del sujeto humano está marcado por periodos diferenciados durante los cuales se producen cambios personales que son propiciados por los significados, oportunidades y limitaciones que aporta el contexto sociocultural.

Erik Erikson (2000), ha desarrollado una teoría del desarrollo psicosocial que consiste en el trabajo psíquico que desarrolla el sujeto ante las posibilidades que se le presentan durante el proceso de socialización.

Explica que el Yo afronta crisis, cambios en el modo habitual de funcionamiento que produce inestabilidad y ante los cuales el sujeto debe restablecer el equilibrio. El rol del trabajo es un fenómeno de gran importancia en la vida de las personas, funciona como organizador de la vida individual y social, permitiendo el avance y desarrollo en estas ambas direcciones.

Se construye un Yo particular con cualidades que se van desarrollando en los diferentes ciclos de la existencia y que permiten una adaptación activa a los principios de convivencia de una comunidad.

Las etapas del desarrollo del sujeto se van integrando una a otra y cada una de las etapas vitales da pie al desarrollo de una serie de logros. Otro de los rasgos fundamentales de la teoría de Erikson es que cada

una de las etapas se ven determinadas por un conflicto que permite el desarrollo individual. Cuando la persona logra resolver cada uno de los conflictos, adquiere logros específicos que le ayuda a resolver las tareas propuestas por la siguiente. Los distintos ciclos del desarrollo están marcados por tareas que debe afrontar el yo y la inscripción de logros que surgen de la resolución de estas crisis.

### **3.1 Las edades del ciclo vital**

En la niñez, en los primeros años de la vida el bebé se encuentra con la tarea de desarrollar la confianza (de que vive en un mundo seguro) sin eliminar completamente la capacidad para desconfiar (porque sufre frustraciones y demoras en la satisfacción de sus necesidades), el equilibrio de esta tensión es la esperanza o fe, la creencia en que habrá soluciones a los momentos críticos, de frustraciones y desilusiones.

Posteriormente tendrá el impulso a la autonomía, tratando de realizar acciones por su cuenta, acompañado por sentimientos de vergüenza y duda, y obtiene como logro la voluntad que es el sentimiento de poder hacer; en la edad del juego, en interacción con sus pares, desarrollará la iniciativa que implica un sentimiento de culpa por lo que pueda provocar, y el logro psicosocial de esta tarea es el propósito o coraje, la capacidad para actuar reconociendo las limitaciones y responsabilidades de ese acto.

En la edad escolar la tarea es desarrollar la capacidad de laboriosidad acompañada por cierto sentimiento de inferioridad, en el sentido de hacerse consciente de las propias limitaciones; y su correspondiente logro es la competencia, entendida como la capacidad de hacer y ser capaz de adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Terminada la niñez el sujeto pasa por el periodo de la adolescencia, etapa que se ha prolongado en las últimas décadas, la tarea consiste en formar la identidad del yo para lo cual tiene que evitar la confusión de roles; el logro de la adolescencia es la fidelidad o lealtad, la capacidad para vivir de acuerdo a los patrones culturales y normativas de la comunidad, reconociendo sus imperfecciones y contribuyendo a su desarrollo. En esta etapa se van definiendo los intereses vocacionales referidos al rol laboral, a la elección de la ocupación o profesión.

Así, el sujeto adolescente pasa a la adultez que es un periodo con etapas heterogéneas: la juventud, la madurez y la vejez.

Durante la juventud la tarea principal es lograr un cierto grado de intimidad, actitud opuesta a mantenerse en aislamiento. Una vez que el sujeto es capaz de saber quién es está en condiciones de intimar, es decir de acercarse a los otros como pareja, amigo, colega, la resolución de esta etapa es el amor el amor.

En la adultez madura la tarea está centrada en lograr un equilibrio entre la productividad o generatividad- la preocupación por las generaciones futuras- y el estancamiento; y el logro de esta etapa es la capacidad del cuidado, que va más allá del interés en la propia persona. La generatividad se expresa a través de la enseñanza formal o informal, la creatividad artística, la militancia social, etc., por eso son los principales agentes de socialización, en particular en los contextos de trabajo.

En la vejez, para el adulto mayor el desafío consiste en mantener la integridad del yo, es decir llegar a los finales de la vida recapitulando lo vivido y aceptando las experiencias pasadas y las decisiones tomadas. Poder hacer esta tarea deriva en el logro de la sabiduría.

La adolescencia y la adultez son las etapas en las cuales el sujeto está más involucrado con el mundo del trabajo y, en las organizaciones trabajan grupos integrados por trabajadores de diferentes edades, con las características propias de cada generación que provocan tensiones en el ámbito laboral. A la niñez y a la vejez no las vemos como etapas directamente vinculadas al mundo del trabajo, sin embargo, existe el fenómeno social del trabajo infantil y, por otra parte, el retiro de la actividad laboral de los adultos mayores es un tema de las relaciones de trabajo.

### **3.2. Trabajo infantil**

Según la Organización Internacional del Trabajo “El término trabajo infantil se refiere a cualquier trabajo que es física, mental, social o moralmente perjudicial para el niño, afecta su escolaridad y le impide jugar. Se les niega la oportunidad de ser niños. Más de la mitad de estos niños están expuestos a las peores formas de trabajo infantil como trabajo en ambientes peligrosos, esclavitud y otras formas de trabajo forzoso, acti-



vidades ilícitas incluyendo el tráfico de drogas y la prostitución.”

En la Argentina, se permite el trabajo a partir de los 16 años, está prohibido el trabajo de los menores de esa edad y la ley establece penas para quienes los explotan. La Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI), se especializa en la temática y en cada provincia argentina existe una Comisión Provincial para la Erradicación del Trabajo Infantil (COPRETI).

Rausky (2005) señala que en esta problemática han incidido los cambios sufridos en el país en el plano económico, de merma en el mercado de trabajo y aumento de la pobreza, además se suma de manera cualitativa la nueva mirada en torno a los derechos de los niños, razón por la cual este tema se convirtió en tema de agenda para diferentes actores sociales.

La construcción de la identidad y la subjetividad de los niños que trabajan, interesó particularmente a la psicología. Grima y Le Fur (1999 citado en Rausky 2005) sostienen que el trabajo o la falta de él, transforma la subjetividad, adulta e infantil y ofrece modelos identificatorios.

Del análisis de diferentes los trabajos sobre el tema Rausky (2005) concluye:

“(…) si bien el trabajo infantil es negativo para el desarrollo psíquico de los niños, ya que compite con actividades como la educación y el juego que son fundamentales en el desarrollo, no pueden establecerse generalizaciones reduccionistas que imputen un único sentido al trabajo y se debe escuchar a los niños e indagar en profundidad las múltiples formas en las que se vinculan e identifican con la actividad...”(p.190)

### **3.3. Envejecimiento y jubilación**

La problemática del envejecimiento como proceso requiere saber qué se espera de la persona en esta etapa de su vida, desde los roles familiares, laborales y sociales. (Cornachione Larrinaga, 2008)

En cuanto al trabajo, no es pensando para esta etapa, dado que enfrenta prejuicios como la disminución de la productividad y la tendencia a ausencias o accidentes laborales. Generalmente no se tiene en cuenta el

trabajo independiente y solo se considera el trabajo en relación de dependencia. Pero, gracias a los avances en la calidad de vida y las tecnologías las personas sanas puedan continuar trabajando hasta los setenta años o más. Por otra parte, las organizaciones están reconociendo las necesidades de las personas y permiten que un porcentaje significativo de más de 65 años continúen incorporados a la cadena productiva.

Los aspectos de la vida personal, familiar y social necesitan ser reorganizados a partir de la jubilación. En una sociedad centrada en el trabajo, la jubilación legitima el derecho a no trabajar, sin embargo, aunque no tengan apremios económicos, los adultos mayores rechazan el mandato jubilatorio, porque tienen su identidad centrada en el trabajo como eje fundamental.

La jubilación en el imaginario colectivo representa la pérdida de roles, la falta de lugar en la cultura; porque se la relaciona con la sensación de ya no ser útil. La persona pronta para jubilarse pierde progresivamente su identidad, libertad y disminuye su nivel de autoestima por el sentimiento de no ser productivo para este sistema.

A pesar de lo antes expuesto, Zanelli en Franco y Escudero (2019) afirma como la longevidad y la expectativa de la vida humana partir del siglo XX es singular en la historia de nuestra especie. Por lo tanto, la transición hacia la jubilación debe formar parte de la educación para el bienestar en la vida desde la infancia, asumida como responsabilidad de las organizaciones y su falta puede generar problemas psicosociales. Ante esta situación y como tendencia en alza, las organizaciones comienzan a ofrecer a sus trabajadores en condiciones de jubilarse, cursos de preparación para acompañar este proceso, con diferentes resultados. (Cornachione Larrinaga, 2008)

Estos programas apuntan a promover la reflexión, priorización, planificación, ejecución y evaluación de actividades para la jubilación.

Pensando siempre desde las organizaciones, cuando una persona ingresa al sistema laboral, debe transitar el proceso de empleo, desde el reclutamiento, la selección y la inducción a su lugar de trabajo, pero el proceso de dejar de realizar el rol laboral no se ha pensado con tanta frecuencia.

En cuanto al cambio y proceso de transición hacia la jubilación se deben considerar las siguientes dimensiones: qué valor o importancia psicológica le otorga al trabajo (centralidad absoluta o relativa); cuál es el proyecto de vida y como el trabajador se enfrenta con la necesidad de reevaluar los valores y metas personales durante el proceso de transición y, en cuanto a la duración, dependerá del contexto situacional en que se produce ese proceso que puede ser positivo o negativo.

### **3.4. La diversidad generacional en contextos de trabajo**

Filippi (2009) afirma que, en el mismo escenario laboral, pueden coexistir hasta 4 generaciones diferentes: Los “tradicionales” (hasta 1946), los “baby boomers” (desde 1947 a 1964), los “X” (desde 1965 a 1980), los “Y” o “del Milenio Net” (desde 1980 en adelante).

Los “tradicionales” se caracterizan por un marcado respeto y prioridad hacia la autoridad. Poseen una postura más “conservadora” con respecto al trabajo, planeaban conseguir un buen puesto en una organización y trabajar allí durante toda su vida.

Por su parte, los “baby boomers” plantean una ruptura con “los tradicionales”, aparecen aquí nuevos elementos y concepciones. El contexto de crecimiento está marcado por transformaciones y revoluciones y los que pertenecen a esta generación llevan la revolución al campo laboral. Podríamos decir que en esta generación adquiere mayor protagonismo el “sujeto de trabajo”. Esta generación ha tenido que descubrir ciertas cuestiones, declararse aprendiz en muchos aspectos, y así adaptarse a un contexto cambiante. Intentan ser más conciliadores y enunciar las órdenes de una forma más moderada. Se interesan por competir, destacarse, triunfar, no obstante, se caracterizan por su respeto a las jerarquías, conservar la cadena de mandos y la disciplina.

La generación “X” nació en un contexto socioeconómico y político marcado por el conflicto, con lo cual se explica la incredulidad y desconfianza que los caracteriza. Sólo confían en sí mismos, con lo cual se preocupan en estar bien formados y actualizados, pues no se fían en lo que ningún gobierno u organización pueda prometerles. Prima el individualismo lo que va en detrimento de los vínculos interpersonales, tienden a cambiar periódicamente de trabajo.

La generación “Y” o “Milenio” nace en un momento en el cual la tecnología alcanza su máxima expresión, y ellos son expertos en su empleo. Crecen en un período de numerosos despidos, llevan el desarrollo personal como principal estandarte. Buscan trabajos que les permita ser creativos y lugares y horarios laborales flexibles. Además, valorizan la retroalimentación. En sus vidas, la tecnología ocupa un lugar primordial e irremplazable. La expresión oral y la escritura son defectuosas. No existe un respeto a la autoridad ni a las jerarquías. Combinan el trabajo con el entretenimiento, la diversión y la creatividad. Buscan tareas desafiantes, creen ser capaces de aprender y llevarlas a cabo por sí mismos.

La descripción de estas generaciones demuestra que cada una de ellas tendrá prioridades, comportamientos y expectativas muy diferentes; con efectos en la comunicación, la motivación, la gestión del cambio, el modo de interacción entre las personas que trabajan en grupo y las ideas asociadas al trabajo.

Desde el abordaje del trabajo, haciendo foco en el vínculo del trabajo y lazo social en las organizaciones laborales de empleo, se considera a la heterogeneidad generacional en el campo del trabajo en equipo como una nueva complejidad a la dinámica de su funcionamiento. (Koffsmom en Fillipi, 2010)

Desde el trabajo con las organizaciones, vemos como estas diferentes lógicas generacionales salen a la luz como conflicto de confrontación y desvalorización. Esta descalificación termina generando una ruptura del lazo social, y enseguida se etiquetan los grupos entre “viejos” y “jóvenes”. Y como consecuencia directa la distancia afectiva, la rigidez y vulnerabilidad en los vínculos. Cada actor generacional trataría de ejecutar la tarea prescrita para el trabajo en equipo, pero las diferencias de interpretación de los significados subjetivos resultan en insatisfacción, falta de reconocimiento y el clima de desconfianza.

El trabajo en equipo se basa en interacciones sociales fluidas, permanentes y coordinadas en interdependencias complementarias y actitudes colaborativas. La complejidad del trabajo en equipo en grupos heterogéneos de amplia diversidad generacional exigirá a sus actores un mayor esfuerzo. Se intenta entender cómo esta diferencia operaría en el

vínculo social del escenario laboral actual.

#### **4. El trabajo y otros ámbitos de la vida.**

El trabajo se presenta como uno de los aspectos más importante de la vida personal, grupal, organizacional, societal. Se constituye como medular en la vida de las personas por la cantidad de tiempo que se utiliza en el día para trabajar y por el proceso de planificación, formación y preparación para trabajo. Es una realidad social, que se convierte en realidad subjetivada que tiene funciones psicosociales. Por ejemplo, la estructuración del tiempo, de lo cotidiano y del ciclo vital, planificación familiar, las vacaciones o el tiempo de ocio. Por lo tanto, organiza la vida en períodos regulares y predecibles. (Peiró y Prieto,1996)

Otra de las funciones psicosociales del trabajo es ser fuente de identidad de las personas, pero hay otros ámbitos de la vida que aportan a la identidad, ellos son el tiempo libre y la familia. Entre estos diferentes ámbitos se establecen relaciones que pueden facilitar o poner obstáculos en la vida de las personas.

Berger y Luckman (1998), afirman que la vida cotidiana tiene una dimensión social dado que se intersecta con la de otros, y con la estructura temporal de la vida cotidiana. Afirman los autores que “se presenta como un mundo intersubjetivo, un mundo que comparto con otros” (p.40). La realidad es interpretada por las personas y que para ellos tiene un significado subjetivo.

##### **- Tiempo libre**

Es necesario diferenciar al tiempo libre del ocio. El ocio es un ideal previo a la revolución industrial, supone un estado libre de la necesidad de trabajar y una oportunidad para la creatividad y era privativo de las clases altas.

El tiempo libre surge con el industrialismo y se define como tiempo libre de trabajo, es el fragmento de tiempo en que el trabajador se recrea para el trabajo. El concepto social de tiempo libre surge cuando la cantidad de tiempo libre aumenta para un número significativo de ciudadanos, ya que el trabajo pierde peso cuantitativo y cualitativo. Su característica es la libertad de decisión que la persona tiene para cubrirlo

en oposición al tiempo de trabajo que resulta más organizado, reglado y con horarios específicos (Cornachione Larrinaga, 2008)

Es el conjunto de actividades que el individuo desarrolla fuera de su contexto laboral y tiene las siguientes características:

- Excluye las funciones de mantenimiento esenciales: dormir, alimentarse, higienizarse, atender a la salud, trasladarse, etc.
- Incluye un elemento de preferencia, la elección de las actividades es personal y tienen un valor y significado subjetivo.
- Responde a metas personales, satisface necesidades individuales que no se relacionan con una compensación económica.
- El tiempo vital está fragmentado según las horas del día, los días de la semana, las semanas del año y entre esos fragmentos se establecen diferentes tipos de relaciones.
- Permeabilidad: las actividades de un ámbito pasan al otro, tareas que se realizan en el tiempo libre o actividades recreativas en el tiempo de trabajo.
- Compensación: las actividades del tiempo libre brindan la satisfacción que no se encuentra en el tiempo de trabajo.
- Generalización: el tiempo libre es una extensión del tiempo de trabajo, se realizan las mismas actividades.
- Segmentación: se constata una independencia psicológica entre ambos tiempos.

Algunas organizaciones tienden a ocupar el tiempo libre de los trabajadores a través de diferentes estrategias:

- Propuestas de formación laboral mediante soporte electrónico, se le da al trabajador la “libertad” para ejecutar la propuesta en horario de trabajo o fuera del horario de trabajo. El tiempo libre se transforma en tiempo de formación según los requerimientos de la organización.
- Propuestas recreativas, la organización propone e incentiva actividades como fiestas, ferias, deportes con la participación de los trabajadores y sus familias, son momentos de participación colectiva mediante la

cual la organización forma a los trabajadores.

### Familia y trabajo

Tal lo desarrollado con anterioridad, las relaciones clásicas de poder entre los géneros, con un dominio masculino que ocupa los espacios extrafamiliares y una subordinación femenina dedicada a la familia, esta relación abarca tanto el ámbito laboral como el familiar.

Desde la segunda mitad del Siglo XX vivimos un importante aumento de la fuerza de trabajo femenina por lo cual las relaciones clásicas varón-mujer entran en crisis y dan lugar a conflictos por las exigencias de compatibilizar los roles familiares con los roles laborales. Las parejas de doble ingreso, es decir cuando ambos trabajan, los conflictos pueden surgir como consecuencia de las exigencias de realizar las tareas domésticas, la restricción de la vida social, posibles competencias entre ambos, presiones sociales, necesidades de movilidad laboral, etc.

Por otra parte, la dificultad por mantener separados ambas esferas de la vida hacen que haya un contagio de las experiencias estresantes que se sufren en uno o en otro ámbito por mecanismos de:

- Generalización: el individuo arrastra la experiencia estresante de un ámbito al otro.
- Traspaso: la experiencia estresante afecta al estado de ánimo del resto de la familia.

Algunas organizaciones disponen de políticas que facilitan el equilibrio entre el trabajo y la familia con flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en tareas domésticas, permisos laborales para atender determinados eventos familiares. En el ámbito laboral estas medidas contribuyen a la baja del nivel de ausentismo, el incremento de productividad y el logro de la motivación y compromiso por parte del trabajador.

## **5. Para seguir pensando: Estudios sobre trabajo infantil y jubilación.**

- La construcción moral en los niños que trabajan – Autora: Ana Pratesi (1999)

Este trabajo utiliza los aportes de la psicología genética y tiene como objetivo indagar de qué manera el estilo de vida de niños y adolescentes que trabajan en las calles de la ciudad de Resistencia y condiciona su formación moral.

Plantea, la precoz socialización laboral y el consiguiente ejercicio de la cooperación favorecen el desarrollo de una moral autónoma o el déficit o ausencia de actividades escolares y lúdicas prolonga la heteronomía. Para analizar esta dimensión de lo social, se deberían tomar en cuenta los siguientes aspectos: a) las reglas, valores y signos como componentes de los hechos sociales; b) las relaciones de autoridad y obediencia y sus consiguientes morales de autonomía y heteronomía; c) la práctica y la noción de justicia y el sistema de sanciones que de ella se deriva; d) las conductas cooperativas y agresivas y los contextos en que emergen. En un estudio sobre el proceso de socialización de un grupo de niños de la ciudad de Resistencia, encuentra que la actividad laboral en la calle no favorece el desarrollo de una moral autónoma, asentada en la reciprocidad y solidaridad.

El niño se aferra al presente y no puede proyectarse hacia el futuro y que solamente va a poder hacerlo cuando pueda ejercer su libertad, no tenga la urgencia de satisfacer sus necesidades materiales y pueda abrir paso al juego, el arte, el aprendizaje y el trabajo creativo.

Landini y Varela (2000) Lo visible e invisible del trabajo infantil

Desde un registro sociológico del trabajo infantil que realizan en San Juan se destaca que hay distintas formas de inserción de los niños en el mundo del trabajo, que impactan diferencialmente en la conformación de su subjetividad.

Modalidades de trabajo:

1) Trabajo familiar cooperativo: el trabajo infantil es valorizado y visto como una enseñanza y aprendizaje para la vida, con un papel socializador; dados el estímulo y la comprensión, los niños sienten que la actividad que realizan es importante para el grupo familiar, tienen permanencia en la escuela y expectativas de trabajo y estudio; esto les devuelve una imagen positiva de sí mismos.

2) Trabajo familiar distributivo: los chicos trabajan independientemente,



pero mantienen el vínculo familiar, aunque de manera más débil que en el primer tipo de trabajo.

3) Trabajo desligado: los niños trabajan independientemente y no mantienen vínculos con su familia, viéndose expuestos a situaciones de violencia y explotación en su relación con los adultos.

Sotelo Andrea (2018) Itinerarios de acompañamiento en la prejubilación.

Experiencias de acompañamiento a proceso jubilatorios se realizaron en el marco de la Universidad Nacional del Nordeste, los puntos de análisis giraron en la descripción de actitudes marcadas con respecto al nuevo escenario en su vida laboral planteado desde la cercanía con la jubilación. En algunos casos las personas presentaban alto grado de angustia y negación ante la nueva situación laboral, verbalizando su malestar o manifestándose en situaciones concretas con conductas con una alta carga emocional.

En otros casos, se revelaron experiencias autogestivas de quienes preparan a sus compañeros para que desarrollen su trabajo y se afiancen en la tarea. También quienes sobresalían por su impronta personal y extraversión siendo quienes teniendo la edad para jubilarse seguían laboralmente activas y socialmente comprometidas, manteniendo trato diario con personas e instituciones.

La gran mayoría de las participantes expresaron sentirse aún con las energías suficientes, para que luego de jubilarse continúen realizando actividades laborales en forma independiente y desarrollando su actividad o iniciando una nueva. En el caso estudiado, quienes tenían ocupaciones en puestos de jerarquía o de mayor nivel educativo, fueron quienes expresaron razones positivas para jubilarse, y seguir desarrollando actividades para las que tienen capacidades y habilidades desarrolladas.

Se reconoce una planificación previa de las actividades que les gustaría realizar una vez llegada la jubilación. Los que no tenían un status ocupacional como los anteriores, expresaron que pensaban en usar ese tiempo de ocio disponible para retomar vínculos familiares, encontrarse a sí mismos, viajar o participar activamente en grupos de índole religioso. En ambos casos, el rol de la familia es importante y es valorado para transitar el proceso de jubilación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Berger, P. y Luckman, T. (1998) La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu. Capítulo III.
- Cornochione Larrínaga M. A. (2008). Psicología del Desarrollo. Vejez: aspectos biológicos, psicológicos y sociales. Córdoba: Editorial Brujas.
- Erikson, E. (2000) El Ciclo vital completado. Barcelona: Paidós.
- Filippi, G. y Zubieta E. (2014) Psicología y Trabajo. Una relación posible. Buenos Aires: Eudeba.
- Franco, S. y Escudero, E. (editores). (2019) Psicología del Trabajo y las Organizaciones XVI. VI Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el trabajo. El presente del futuro del trabajo. Montevideo: Editorial psicolibros Universitario.
- Rausky, M. (2009). Perspectivas sobre el trabajo infantil en la Argentina: un análisis de las investigaciones desarrolladas en el campo de las asistencias sociales. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60167/Documento\\_completo.4525.pdf-des.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60167/Documento_completo.4525.pdf-des.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Schvarstein, L. y Leopold L. (comps) (2005) Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario. Argentina: Paidós
- Weigle, C.; Benditto, B.; González N.; Vera, G. (comps.) (2017). Psicología laboral. Explorando prácticas actuales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Lugar Editorial.

capítulo 3

# trabajo y subjetividad



**Movilización por el cupo laboral travesti trans en Corrientes**



## Capítulo 3. Trabajo y subjetividad

### 1. Centralidad social del trabajo.

En el capítulo anterior abordamos el proceso de socialización por el cual el individuo es inducido al mundo social. Aquí consideraremos, de acuerdo a la Psicodinámica del Trabajo, de qué manera el trabajo se constituye, en ese mundo social, como el mediador que establece un vínculo entre los sujetos y permite que la persona que trabaja adquiera reconocimiento ante los otros y ese es el motivo que da lugar a que el trabajo mantenga centralidad en la vida de las personas aun en la situación actual del capitalismo caracterizado por la precariedad y el desempleo estructural.

Desde esta perspectiva, el trabajo tiene un rol importante en el establecimiento de relaciones que establecen las condiciones para que los individuos vivan y actúen juntos, para que puedan desarrollarse relaciones de civilidad.

Ahora bien, los vínculos que genera el trabajo tienen una doble faceta. Por un lado, hay una relación de dominación ya que el trabajo prescripto significa que hay una orden, una imposición con cierta carga de violencia; por otro lado, el trabajo genera relaciones de cooperación, produce materialmente convivencia, formas de vivir con y entre otros.

De esta manera, cuando se analiza el trabajo concreto es posible identificar cuáles son las condiciones de la convivencia, como se destruyen unas y se crean otras, es la experiencia concreta del trabajo lo que permite la vinculación con lo real del mundo social evitando concepciones imaginarias.

Trabajar otorga un beneficio importante a la persona que trabaja, le da un lugar para hacer con los otros y para hacerse con los otros. Ese hacer es reconocido por los otros que aprecian dicho hacer de acuerdo a un juicio de utilidad social, económica o técnica según la mirada de los superiores y de los usuarios, y también de acuerdo a un juicio de belleza, se evalúa el trabajo de acuerdo a las reglas del oficio, profesión o arte a cargo de los pares.

El trabajar es la forma de trascender la existencia individual para aportar al desarrollo del mundo humano y participar en la cultura, a la vez que la persona va forjando un significado y un valor que le atribuye al trabajo.

### **1.1. Significado y valor del trabajo**

El significado del trabajo es flexible y puede estar sujeto a cambios o modificaciones, en función de la experiencia subjetiva y de aspectos situacionales que se producen en el contexto de la persona.

La lengua, la familia, los medios de comunicación, las instituciones educativas, los compañeros y los amigos intervienen en el proceso mediante el cual se otorga significado y valor al trabajo. Según Alcover de la Hera (2004) el significado que tiene el trabajo para las personas no puede concebirse en términos exclusivamente económicos; en sus estudios del trabajo se basan en factores como los niveles de satisfacción obtenida y los valores que sustentan sus acciones.

El trabajo es uno de los principales medios para lograr el bienestar psicológico y psicosocial de las personas, necesarios para garantizar el bienestar social de una comunidad, por ese motivo veremos que el trabajo cumple con una serie de funciones y posee muchos más significados además del económico. Peiró y Prieto (1993) afirman que el significado del trabajo se forma por la interacción de variables personales y ambientales y, por lo tanto, no es invariante, sino que se transforma por los cambios en el individuo y en el ambiente.

#### Dimensiones del significado del Trabajo

El significado del trabajo es un concepto complejo que involucra y combina diferentes dimensiones: la centralidad, los objetivos, las normas y las creencias.

#### Centralidad del trabajo.

Es el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida de las personas, en qué medida una persona se identifica con su trabajo o hasta qué punto es básico para su identidad. Se diferencian dos niveles de la

centralidad:

- Centralidad absoluta, es el nivel de centralidad que se le otorga al trabajo en la autoimagen de las personas, se forma a través de la interiorización de valores en el proceso de socialización.
- Centralidad relativa, se trata de la importancia que una persona le concede al trabajo; en relación con otras áreas relevantes de la vida: tiempo libre, familia, religión, comunidad; depende de la decisión del sujeto acerca de la jerarquía que les asigna a los diferentes ámbitos.

### Objetivos del trabajo

Son las metas que el sujeto se propone - de manera consciente o inconsciente -, en la realización de su trabajo. Indican la importancia relativa que se otorga a las cualidades del trabajo que las personas prefieren o persiguen en su vida laboral, en consonancia con estas cualidades los objetivos pueden ser:

- Simbólicos o expresivos, fundados en el interés por el trabajo que se realiza, la autonomía, el grado de adecuación o armonía entre las exigencias del trabajo y la capacidad del trabajador.
- Económicos o instrumentales, relacionados con la retribución monetaria o con la seguridad en el empleo.
- Relacionados con el confort que se encuentra en las condiciones físicas en que se realiza el trabajo y en el número adecuado de horas de trabajo.
- Relacionados con el aprendizaje, considerando aspectos tales como las oportunidades que ofrece el trabajo para adquirir competencias nuevas y para promocionar o ascender.
- Normas sociales y creencias sobre el trabajo

Son las necesidades y expectativas desarrolladas por la sociedad que proporcionan a la persona un marco de referencia.

Las normas dan lugar a creencias sobre el trabajo, que podemos clasificar en dos grandes grupos: las que consideran al trabajo como obligación y las que lo conciben como derecho.

- Los que consideran que el trabajo es una obligación creen que – como trabajadores-, deben colaborar y contribuir a la sociedad a través de su esfuerzo, valorando el trabajo independientemente de su naturaleza. Las consecuencias psicológicas se dan con una elevada motivación al logro y en la idea de que el trabajo es el único modo de realización personal.

- Los que lo conciben como un derecho creen que deben contar con un trabajo satisfactorio, que les brinde formación, participando de las decisiones relacionadas con el mismo. En este caso, se tiene en cuenta otros ámbitos de la vida además del trabajo, que dan sentido a la existencia; como la familia, el tiempo libre o las actividades sociales.

Ambas creencias sobre el trabajo no son excluyentes, por lo tanto, una misma persona puede considerarlo como una obligación o como un derecho.

Valores humanos y laborales.

Las facetas del significado del trabajo son un reflejo de los valores culturales de una sociedad en un momento determinado. Los valores, van más allá de situaciones específicas de las organizaciones, se estructuran jerárquicamente y sirven de parámetro para el comportamiento. Pueden variar de importancia y sirven como principios en la vida de las personas o de las organizaciones.

Valor Humano

Es la idea, explícita o implícita, característica de una persona o un grupo acerca de lo que es deseable en distintos ámbitos de la vida y, por lo tanto, orientan sus decisiones en cuanto a los modos, medios y fines de las acciones que realiza. Los valores son apprehendidos en el proceso de socialización de la persona, varían en cuanto a la intensidad y su contenido; determinan las elecciones, decisiones y reacciones emocionales. Tiene carácter normativo y trasciende objetos y situaciones específicas, es decir que el valor es estable aun ante cambios en el contexto.



## Valor laboral

Es la cualidad que las personas desean de su trabajo, manifiesta una relación entre una necesidad que está activa y la satisfacción de esa necesidad. Indica cuáles son las preferencias laborales; contiene información sistemática sobre qué resultados buscan las personas del hecho de trabajar.

Las propiedades básicas del valor radican en que:

- Tiene un contenido que se refiere a lo que una persona quiere obtener.
- Sirve como referente en los juicios de valor sobre la deseabilidad de las características de un trabajo.
- Jerarquiza los aspectos del trabajo.
- El valor que se adjudica a un aspecto del trabajo es relativo al valor asignado a otro.

De acuerdo al origen se clasifican en valores intrínsecos y valores extrínsecos.

## Valoración intrínseca

Es provocada en el individuo por los aspectos característicos de la misma actividad. Estos valores son motivadores por sí mismos y que caen bajo el control del propio sujeto. Los valores intrínsecos se relacionan con las recompensas que recibe el individuo de su propia acción, sin mediación de otras personas y se perciben como consecuencias que dependen de sí mismo. Se relacionan con el contenido de la tarea, como su variedad o importancia.

## Valoración extrínseca

Es la motivación inducida por recompensas o incentivos independientes de la propia actividad del sujeto cuyo control depende de eventos externos. La valoración está puesta en los aspectos del contexto laboral como: salario, estabilidad, horario, relaciones, etc. Actualmente se percibe un aumento de los valores laborales referidos al crecimiento

personal, a la auto realización, es decir, que se da una jerarquización de los valores intrínsecos.

## 2. Funciones Psicosociales del trabajo

Como vimos a lo largo de este capítulo el sujeto desarrolla su propio significado del trabajo, ateniéndose a normas y valores y pone en juego diferentes actitudes en relación con el mismo, a su vez la persona es influenciada por sus experiencias de trabajo que cumple las siguientes funciones psicosociales:

- Integrativa o significativa, da sentido a la vida y así aporta a la realización personal, recordamos que Freud decía que “el trabajo incorpora sólidamente al individuo a una parte de la realidad de la comunidad humana”.
- Proporciona estatus y prestigio social, la sociedad valora el progreso y la promoción en el trabajo. Cada cultura otorga prestigio a diferentes ocupaciones o profesiones, por ejemplo, en la cultura occidental el trabajo intelectual es más valorado que el trabajo manual.
- Es fuente de identidad personal, como veremos más adelante, la identidad laboral y la identidad individual se nutren recíprocamente. Las personas se reconocen a sí mismas y se presentan ante los otros desde su rol de trabajador.
- Función económica, la retribución por el trabajo realizado constituye un aporte para lograr la supervivencia y acceder al consumo de bienes y servicios.
- Oportunidades para la interacción y contactos sociales que enriquecen la vida extra laboral. El trabajo, aun el más individual, se desarrolla en relación con compañeros, jefes, subordinados, clientes, proveedores, etc., con algunos de ellos se establecen vínculos más permanentes y de distinto grado de intimidad.
- Estructuración del tiempo, el tiempo cotidiano se organiza alrededor de la actividad laboral. Hay un tiempo para el trabajo y otro para el no trabajo, en la jornada, en la semana y en el año. También el ciclo vital está marcado por el trabajo, hay etapas para formarse, otras para traba-

jar y otras para retirarse del trabajo.

- Actividad obligatoria, proporciona un marco de referencia que orienta al sujeto en relación con una actividad a ser desarrollada de manera regular, con un propósito que es a la vez individual y social, a través de la cual cumple con su deber hacia la sociedad.
- Desarrollo de habilidades y destrezas, el sujeto puede reforzar sus propias habilidades y adquirir nuevas que se mejoran con la práctica.
- Tiene un importante papel socializador, el contexto de trabajo, a través de los diferentes agentes socializadores transmite normas, valores, creencias y expectativas sociales.
- Proporciona poder y control sobre los objetos, la información y los procesos de trabajo, también sobre otras personas.
- Brinda comodidad, de acuerdo a las condiciones físicas del entorno, los horarios, etc.

Las funciones psicosociales del trabajo tienen una influencia positiva en la vida de las personas cuando el trabajo se desarrolla en circunstancias que garantizan el respeto a los derechos de los trabajadores. Cuando esto no sucede y las condiciones laborales son inadecuadas para la dignidad del trabajador esas funciones psicosociales dejan de tener un impacto beneficioso y, por el contrario, tiene resultados perniciosos en el nivel psicosocial.

### **3. Desarrollo de subjetividad**

La Psicología aborda el estudio del psiquismo humano en distintos niveles: individual, interaccional o grupal y organizacional. La psicología individual se interesa por las particularidades que caracterizan a cada ser humano; el individuo se transforma en parte de la sociedad y va construyendo su subjetividad, es decir, se va constituyendo como un sujeto diferenciado de sus iguales.

#### Concepto de Sujeto

Cabe establecer la diferencia entre los términos “individuo” y “sujeto”. Los individuos son los ejemplares particulares de una especie biológica,

un ser humano – varón o mujer – es un individuo de la especie humana. Cada individuo es un producto del proceso de reproducción de la especie, en ese proceso se transmite información, memoria a través de los genes que juegan un papel importante en todos los procesos de la organización viva de ese individuo, de esta manera el individuo es un ser informado interiormente.

Con el término “sujeto” podemos estar haciendo referencia a dos significados:

- 1) Sujeto como aquel que es protagonista de una historia, el individuo que realiza una acción.
- 2) Sujeto como aquel que está sujeto y, por esa sujeción, puede devenir de individuo a sujeto y sostenerse como ese sujeto a lo largo del ciclo vital.

El sujeto sujeto.

Cuando hablamos de la sujeción del sujeto lo hacemos en referencia a distintas dimensiones de la realidad: la biológica, la psicológica, la social y la lingüística.

- a) Como ser biológico está sujeto a una estructura anátomo-fisiológica. Cuenta con un sistema nervioso que le permite adaptarse a la realidad.
- b) Como ser psicológico está sujeto a una estructura psíquica individual, lo que significa que tiene capacidades particulares, una historia personal única y una historia transpersonal compartida con los otros integrantes de su mundo social.
- c) Como ser social, está sujeto a redes sociales y a pautas culturales, a un marco normativo y a un sistema de creencias que incorpora a través del proceso de socialización.
- d) Como ser lingüístico está sujeto a un lenguaje que le suministra las formas de designar el mundo, a sí mismo, que le brinda la capacidad de representación y de compartir sistemas simbólicos. Es uno de los logros del proceso de socialización.

Este pasaje del individuo al sujeto, del estado de naturaleza al estado de sociedad, requiere de la asistencia de otros que, como vimos, son otros

significativos, otros que cumplen una función específica.

Michel Foucault (Crespi 1997) afirma que los sujetos son producto del sometimiento a las formas históricas y socioculturales propias de su sociedad de pertenencia. Las exigencias de las estructuras de poder imponen las lógicas de los mecanismos por los cuales se constituyen sujetos, estos mecanismos son los códigos de comportamiento, las técnicas de adiestramiento que son funcionales a las tareas a desarrollar en el sistema social, las medidas disciplinarias y de coerción que integran y reintegran los individuos.

La concepción del sujeto que trabaja, se construye desde un complejo proceso que abarca gran parte de la vida de la persona. En este sentido, es posible diferenciar dos aspectos en este proceso; la perspectiva de las normas sociales y culturales que se representa en la dinámica de la socialización y la perspectiva evolutiva que se expresa en el ciclo vital a través de etapas que van desde la infancia hasta la jubilación.

### **3.1. Trabajo y desarrollo de la subjetividad**

La Psicodinámica explica de qué manera la experiencia de trabajar fomenta el desarrollo de la subjetividad. Enfrentado al trabajo prescripto y a la realidad que se impone el sujeto experimenta sus propias limitaciones, el fracaso para afrontar la tarea y, por lo tanto, el sufrimiento.

La vía para salir de esa situación de frustración es movilizándolo su propia inteligencia porque, dado que la prescripción del trabajo siempre es incompleta, el sujeto enfrentado a ese vacío se pone en el rol de investigador que busca una solución.

Esa búsqueda le abre paso a un mayor conocimiento de la materia y de las herramientas involucradas en la tarea, sea esta manual o intelectual, adquiere así nuevas formas de sensibilidad y nuevas habilidades.

Todas esas novedades adquiridas en el plano del conocimiento, de la sensibilidad y de las habilidades, son asimiladas, incorporadas en el desarrollo de la subjetividad. Ese proceso de asimilación da lugar a un crecimiento y complejización de la subjetividad mediante un trabajo de reorganización psíquica.

En la experiencia del trabajo productivo el sujeto realiza su propio trabajo psíquico, a esta confluencia se le llama trabajo vivo.

#### **4. Identidad**

El desarrollo y la complejización de la subjetividad y las transformaciones que se producen a través del ciclo vital hacen que el sujeto experimente desequilibrios y cambios. Por este motivo hay una necesidad y búsqueda de una percepción de unidad de la personalidad y, a la vez, que esa unidad sea continua, persistente ante los cambios que el sujeto sufre por causas externas o internas, en las distintas etapas de la vida.

Ese sentimiento de unidad es lo que denominamos identidad, la que se va construyendo mediante las posturas que el sujeto adopta ante los condicionamientos a los que está sujeto, tanto los biológicos, psicológicos, sociales y lingüísticos, frente a los cuales va adquiriendo mayor autonomía.

De esta manera se va configurando la identidad como el conjunto de características distintivas del sujeto; lo que lo distingue del resto le permite individualizarse, pero también posee determinados rasgos por los cuales puede definirse como miembro de un grupo, por este motivo los límites entre identidad individual y social son permeables.

El mundo del trabajo es uno de los ámbitos más importantes en los que el sujeto desarrolla su identidad. La identidad laboral se construye desde los comienzos de la vida, los agentes socializadores aportan modelos, valores y expectativas con respecto al mundo del trabajo.

El sujeto tiene una percepción de sí mismo en relación con el rol laboral, esta percepción irá modificándose de acuerdo a sus experiencias y a su pertenencia a determinados colectivos de trabajo, dando lugar a la identidad laboral.

Esta identidad laboral, a su vez, es fuente de la identidad individual, las personas sienten que son su rol laboral y se definen a sí mismos según su oficio o profesión, o como pertenecientes a una organización.

En consonancia con las características actuales de la organización del trabajo, la identidad laboral es flexible, dado que los cambios son frecuentes y esperables, en la trayectoria laboral del sujeto se va transformando su identidad laboral.

Debemos considerar al género como uno de los rasgos de la identidad que se va construyendo.

## 5. Género y Trabajo

Durante el proceso de socialización se transmiten las características de los roles que se esperan de los varones y de las mujeres, para comprender cómo se realiza esta diferenciación es necesario aclarar los conceptos de sexo y género.

El sexo de cada individuo es el resultado de la combinación de componentes que son exclusivamente biológicos: el factor genético que aporta los cromosomas X e Y; el aporte hormonal, que comprende a los estrógenos y andrógenos y la estructura anatómica, con los órganos reproductivos internos y externos. A partir de la combinación de esos elementos un individuo pertenecerá al sexo femenino o al sexo masculino.

Las diferentes culturas le atribuyen a cada sexo determinadas características y, mediante el proceso de socialización, se les transmite a los sujetos los roles y funciones que se le asignan en la sociedad.

Esta construcción social da lugar a la diferenciación de géneros que define cuál es la relación complementaria de las funciones sociales entre los dos sexos. Según Hernando (2012), en nuestra sociedad esa relación se caracteriza por una posición jerárquica superior del varón - a quien se le atribuye el dominio de lo racional y de la fuerza - sobre la mujer, considerada el "sexo débil" que se conduce por la emocionalidad. Estas características son construidas históricamente, pertenecen exclusivamente al ámbito de lo cultural y no tienen ninguna base biológica, también determinan cuáles serán los espacios sociales y laborales que se les asignen a cada género.

De esta manera los varones serían los más aptos para las tareas intelectuales, los puestos de poder y los espacios públicos, mientras que las mujeres estarían mejor preparadas para el ámbito doméstico y las profesiones y ocupaciones que tienen que ver con el cuidado de los otros.

Si bien en las últimas décadas esa diferenciación se ha ido debilitando y cada vez son más las mujeres que acceden a roles que antes eran privativos del varón - puestos de poder, profesiones antes vedadas -, aún

persisten los prejuicios que se manifiestan en los ámbitos de trabajo al momento de seleccionar trabajadores, de promocionar la carrera profesional, de retribuir económicamente, etc.

## 6. Actitudes hacia el trabajo

La actitud es una disposición, una tendencia psicológica a evaluar una entidad (objeto, situación, relación, persona, etc.) de una manera favorable o desfavorable. Es intermediaria entre las respuestas de una persona y los estímulos que provienen de su ambiente social. Tienen un carácter aprendido, se forman a partir de las experiencias de la persona en relación con el objeto de la actitud y de la información sobre el objeto proveniente del entorno de la persona, como por ejemplo la familia, docentes, pares, organizaciones en las que participan y los medios de comunicación.

Las informaciones sobre las que se forman las actitudes puede ser de tres tipos:

- El componente cognitivo se relaciona con las ideas y creencias sobre el objeto en cuanto al juicio que le merece, positivo o negativo. Por ejemplo: “la vida universitaria es muy estimulante”.
- El componente afectivo expresa a las emociones que origina el objeto de actitud. Por ejemplo: “estoy feliz con mis primeros pasos en la universidad.”
- El componente conductual manifiesta la experiencia previa que se ha vivido con el objeto y las conductas que se pusieron en juego en esa relación. Por ejemplo: “en mis primeras clases de la universidad encontré compañerismo y solidaridad”

Cuando un objeto de actitud ha sido evaluado, se relaciona directamente al conocimiento acerca de ese objeto; y por lo tanto influye sobre las reacciones que provoca y las relaciones que se establecen con él. Por este motivo cumple dos funciones importantes:

- Aportan eficacia en el tratamiento del objeto a partir del conocimiento y evaluación del mismo, ya sea de manera positiva o negativa.
- Aportan eficacia en la expresión del yo, en cuanto a la posibilidad de manifestar sus valores, opiniones y convicciones, que permiten afirmar



su propia identidad.

Para considerar las actitudes significativas en el mundo del trabajo analizaremos en particular la confianza, la implicación, el compromiso y la satisfacción laboral.

- Confianza

Desde el punto de vista psicológico, la confianza es la expectativa que tiene el sujeto acerca de otras personas y sobre el sistema social. Las personas experimentan incertidumbre en cuanto a los motivos, las intenciones y las acciones futuras de las cuales depende, esa falta de certeza da lugar a la percepción de un estado de vulnerabilidad o de riesgo.

Por otra parte, quienes analizan la confianza desde la perspectiva de la conducta sostienen que las personas están motivadas a realizar elecciones racionales y eficientes, maximizando las ganancias esperadas y minimizando las probables pérdidas.

Pero no sólo la racionalidad determina la confianza, los comportamientos de las personas se desarrollan en una red de relaciones y la confianza se sostiene o se debilita de acuerdo a como orienten sus conductas hacia los otros. Finalmente, desde la mirada psicosocial, se considera que la confianza constituye una relación entre el grado de propensión a confiar que tiene la persona que confía, la situación en la que se establece o no la confianza y la experiencia previa de la persona con los otros involucrados en la situación.

Siguiendo a Alcover de la Hera (2004) “(...) se puede definir la confianza como un estado psicológico que implica expectativas positivas acerca de las intenciones, los motivos o las conductas de otros respecto a uno mismo en situaciones que entrañan riesgo.”

### Implicación laboral

El concepto de implicación laboral comprende tres aspectos, ellos son: el grado en que la persona se identifica con su trabajo y, por lo tanto, el lugar que el trabajo ocupa en su vida; el grado en el que los resultados que logra en el trabajo influyen en la valoración de sí mismo y la medida en que la persona considera a su trabajo como un deber.

Es una actitud predominantemente cognitiva porque está basada en lo que el trabajador piensa con respecto de su trabajo, con la identificación que tienen con la ocupación o profesión que desarrolla. Sin embargo, si las condiciones de trabajo no son buenas o se le presentan obstáculos, no va a encontrar satisfacción.

Las diferentes investigaciones realizadas encontraron que hay mayor implicación en las personas que tienen una alta autoestima y su motivación es interna; que obtienen buenos resultados de su trabajo; son capaces de resolver situaciones; ponen en juego y están vinculadas afectivamente con la organización.

La implicación en el trabajo es un antecedente a otras actitudes relacionadas con el trabajo, como el compromiso y la satisfacción laboral.

### Compromiso en el trabajo

Se trata de un impulso o fuerza que orienta a la persona para actuar en dirección a determinados objetivos.

Es el grado de lealtad de una persona con distintas facetas del trabajo: con el valor del trabajo en sí, con la carrera laboral, con el trabajo actual, con la organización en la cual se trabaja, con el colectivo de trabajadores o sindicato.

Se distinguen tres tipos de compromiso de acuerdo a los factores que lo originan:

- El deseo: el trabajador quiere permanecer en su trabajo o en la organización a los que está vinculado emocionalmente.
- La necesidad: el trabajador evalúa las inversiones que hizo en la organización en especial la antigüedad que tiene, las energías volcadas en la tarea, entre otras; considera los costos de cambiar y actúa de manera de asegurar la permanencia.
- El deber: por las normas incorporadas en el proceso de socialización el trabajador se siente obligado a mantener la lealtad hacia la organización. Está relacionado con el contrato psicológico que vincula a la organización con el trabajador.

## Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido definida como “(...) un estado interno que es expresado por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo de manera favorable o desfavorable.” (Alcover de la Hera, 2004).

El trabajador se encuentra satisfecho o insatisfecho con su trabajo en general o con distintas facetas de su trabajo. Esas distintas facetas que influyen en la satisfacción del trabajador pueden estar relacionados con:

- Las personas involucradas en el contexto de trabajo: compañeros de trabajo, supervisores, subordinados, responsables de las políticas, el sujeto mismo.
- Las situaciones que se experimentan en el trabajo: las condiciones, las retribuciones, la seguridad, las oportunidades de promoción, etc.

Teniendo en cuenta estos factores se puede decir que la satisfacción laboral es un indicador importante de cómo se desarrolla la vida organizacional. Además, puede tener efectos sobre el rendimiento, la predisposición a realizar tareas extra rol, menor ausentismo, rotación y conductas agresivas y mayor bienestar psicológico, aunque no es una causa suficiente para producirlos, ya que hay otros factores que también influyen.

Desde la Psicodinámica se considera la inclinación del sujeto hacia el trabajo como una opción libremente elegida, donde se pone en juego la voluntad del trabajador.

Ante el trabajo prescripto el trabajador puede:

- Eludir el esfuerzo que implica realizar un buen trabajo, es la opción de la pereza.
- Ponerse a prueba a sí mismo, dedicándose a la realización de la tarea con su inteligencia y habilidad. Esto significa apropiarse del trabajo y acrecentar su subjetividad, sin someterse al reconocimiento de los otros; de esta manera se emancipa de la orden y encuentra placer en el trabajo.
- Resistirse a realizar el trabajo prescripto si no es aceptable por motivos técnicos o éticos, también en este caso se adquiere autonomía.

- Entusiasmarse con la tarea realizada con otros, en el trabajo colectivo se ponen en común las inteligencias de cada miembro del grupo y se produce el mutuo reconocimiento del esfuerzo realizado.

## 7. Para seguir pensando: La Mujer y el trabajo reproductivo

Extractado de ¡Cuánto trabajo mujer! De Laura Pautassi

El trabajo reproductivo comprende todas aquellas actividades no remuneradas del hogar que podrían ser realizadas por alguna otra persona que aquella que lo realiza (miembro del hogar) o que podrían adquirirse si existiera un mercado para ellas.

Se distingue de esta manera de las tareas de cuidado personal que cada persona realiza por sí misma (alimentarse, higienizarse) y actividades recreativas que no pueden delegarse (ir al teatro, pasear). Por ejemplo: las tareas del ama de casa, el cuidado de los adultos mayores miembros de la familia, la educación de los hijos.

Sin embargo, tanto la bibliografía que aborda este tema como las evidencias empíricas revelan que esta relación entre empleo remunerado y trabajo reproductivo no es tan lineal. En primer lugar, existe una vasta producción teórica, dentro de lo que se conoce como el “debate del trabajo doméstico”, que atribuye diversas acepciones al término producción. En sentido general, producción significa la creación de valores de uso (bienes y servicios) para ser vendidos en el mercado o consumidos directamente, sin que resulte relevante el contexto social e institucional en el cual tiene lugar. El trabajo reproductivo es considerado como producción en tanto crea bienes y servicios para el consumo directo de los miembros del hogar.

El concepto reproducción también se utiliza con diversas connotaciones:

- Bajo la figura de “reproducción social” se hace referencia a las condiciones ideológicas y materiales que sostienen un sistema social.
- La “reproducción de la fuerza de trabajo” se relaciona con el mantenimiento cotidiano de los trabajadores/as y futuros trabajadores/as junto con su educación y capacitación y es el que más se asimila al trabajo doméstico.

- El concepto de “reproducción humana” se aplica específicamente a la crianza de los niños y la lactancia.

Unos y otros conceptos se encuentran relacionados; sin embargo, las disposiciones que abordan la problemática del cuidado pueden ser agrupadas en dos instancias:

1. normas y políticas vinculadas a organizar el “cuidado” de los miembros del hogar y personas bajo responsabilidad de las trabajadoras asalariadas,
2. políticas sociales dirigidas a la protección de los propios “cuidados”, por caso, sistema educativo para niños y jóvenes, sistema de salud para las personas de la tercera edad, programas de salud materno-infantiles, entre otros.

En ambos casos, desde la normativa y la lógica de tratamiento, no se observa que el cuidado en todas sus dimensiones sea considerado eje de la regulación y de las políticas, sino que precisamente es calificado como herramienta para la inserción de la mujer en el empleo remunerado, con total prescindencia de la responsabilidad paterna, o como parte de programas asistenciales en la esfera de ministerios sectoriales. Esto es, se lo considera “vinculado con” o en “relación con” pero no existe, salvo excepciones, un tratamiento del tema de manera autónoma y en toda su amplitud y complejidad.

Se han producido importantes avances en esta dirección a partir del desarrollo de la “economía del cuidado”, incluyendo específicamente en este espacio al conjunto de actividades, bienes y servicios necesarios para la reproducción social y cotidiana de mujeres y varones, especialmente a partir de vincularlo con el desarrollo económico de los países y las relaciones sociales de género. Asimismo, esta nueva disciplina nuclea al conjunto de las actividades socialmente útiles que no son monetariamente remuneradas, pero que también crean bienes y servicios para el consumo directo de los miembros del hogar.

Cada vez es mayor el consenso en torno a todas las tareas de cuidado, crianza y actividades domésticas en general, desarrolladas al interior de los hogares, constituyen un trabajo generador de valor, posible de ser medido. Y una forma de medirlo es a través de las denominadas

encuestas de uso de tiempo, que paulatinamente se van incorporando en algunos países de la región.

Sin embargo, quienes se dedican al cuidado al interior de sus hogares aún aparecen en las estadísticas como población económicamente “inactiva”, razón por la cual las cuentas nacionales no contemplan todavía el aporte de este trabajo, y, lo más importante, el mismo sigue siendo responsabilidad casi exclusiva de las mujeres.

La “economía del cuidado” alude también a la distribución de los servicios de cuidado, incluyendo tanto su presentación como su recepción. Los receptores pueden ser tanto personas dependientes-ancianas, enfermas e infantes-, como ocupadas en el mercado laboral.

Debe quedar claro que el trabajo de cuidado no se realiza únicamente al interior de los hogares ni sólo de manera no remunerada. Cuatro son los prestadores que a lo largo de la historia han impartido acciones de cuidado: i) las familias; ii) las instituciones de la sociedad civil (iglesia, voluntariado, fundaciones; iii) el Estado y iv) el mercado.

En este último caso, se debe destacar que, debido al sistema de género imperante, no sería del todo correcto decir que son las familias las responsables del cuidado de la infancia o de los adultos mayores, sino que directamente les corresponde a las mujeres en tanto trabajadoras no remuneradas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Crespi, Franco. (1997) *Acontecimiento y Estructura. Por una teoría del cambio social.* Buenos Aires. Ediciones Nueva Visión.

Dejours,

- Erikson, E. (2000) *El ciclo vital completado.* Paidos, Barcelona.

- Hernando, Almudena (2012) *La fantasía de la individualidad. Sobre la construcción sociohistórica del sujeto moderno.* Buenos Aires, Katz.

- Hopenhayn, Martín (2001). *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto.* Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

- Pautassi, Laura (2007) *¡Cuánto trabajo mujer! El género y las relaciones laborales.* Buenos Aires: Capital Intelectual.

- Schvarstein, Leonardo y Leopold Luis (comps.) (2005) *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario.* Argentina: PAIDOS.





# capítulo 4

# trabajo colectivo



**Jóvenes trabajadores de App “Pedidos Ya” esperando  
en Plaza Torrent de Corrientes**



## Capítulo 4. Trabajo colectivo

### 1. Los Grupos Humanos

La vida cotidiana de las personas transcurre en el seno de grupos humanos, los grupos son instancias presentes en los distintos momentos de la socialización como por ejemplo la familia en la socialización primaria, los grupos de pares de la socialización secundaria, los equipos de trabajo de la socialización laboral, etc.

Por lo tanto, se hace necesario introducirnos en el estudio de los grupos humanos, tema que ha sido investigado profusamente por la psicología social y por la sociología.

#### 1.1 Concepto de Grupo

El término “grupo” se utiliza de manera frecuente en la vida cotidiana y con él designamos a un conjunto de personas o a una entidad colectiva. Esta idea está impregnada con un alto valor positivo que indica la fuerza, la potencia, la capacidad de acción del agrupamiento que es significativamente mayor a la del individuo.

La metáfora del cuerpo humano sirve para ejemplificar la sinergia grupal; la acción conjunta es efectiva por la coordinación y roles específicos de cada uno de sus miembros. El todo pierde capacidades con la falta de alguno de sus miembros, el miembro aislado del cuerpo es inútil, la misma relación que se establece entre el grupo y sus integrantes, sus miembros.

- Definiciones de grupo

Desde la psicología social se han dado numerosas definiciones, veamos algunas de ellas:

- a) Pluralidad de personas que interaccionan una con otra, en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona.
- b) Una unidad que consiste en un número plural de organismos que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen el poder de actuar, o están actuando, de un modo unitario hacia el ambiente.

c) Dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han establecido el mismo objeto modelo (el líder) o los mismos ideales en su superyó, o ambos y, en consecuencia, se han identificado unos con otros.

En las tres definiciones anteriores podemos identificar algunos elementos comunes:

- El par pluralidad – unidad
- Lo colectivo ya sea como percepción de conjunto, como objetivos comunes o como modelo compartido
- El contexto o ambiente sobre el que el grupo actúa y que actúa sobre el grupo.

Destacamos la conceptualización integral de Enrique Pichón Rivière, quien fue uno de los fundadores de la Psicología Social en Latinoamérica; radicado en la Argentina, realizó reflexiones a partir de la práctica psicoanalítica que le permitieron establecer un marco referencial para el estudio de los individuos, grupos e instituciones insertas en una vida cotidiana históricamente determinada.

“Un grupo es un conjunto restringido de personas, que actúan en un tiempo y espacio determinado, reconociéndose mutuamente en la realización de una tarea que constituye su finalidad e interactuando a través de mecanismos de asunción y adjudicación de roles.” (Pichon Riviere, 2002)

## 1.2. Vínculos y procesos grupales

Pichón Rivière (1985) considera al sujeto como emergente de un entramado vincular, que se sostiene en el constante interjuego entre necesidad y satisfacción. Este interjuego (necesidad /satisfacción), se establece en función de causas internas y externas que operan en la constitución del sujeto, determinadas por la gratificación o frustración de las necesidades en las relaciones con otros. Para este autor “(...) el hombre es un ser de necesidades que solo se satisfacen socialmente, en relaciones que lo determinan (...)”

En este sentido, cobra importancia lo grupal en tanto escenario e instrumento de la constitución del sujeto.

La génesis, la conformación y la actividad de los grupos implican el desarrollo de distintos procesos, en esta sección nos abocamos a dos de ellos: la constitución de un grupo y el ingreso de un individuo a un grupo.

- Pasaje del colectivo al grupo

Un colectivo o conjunto de individuos no es en sí mismo un grupo, para que lo podamos considerar grupo ese conjunto debe desarrollar las siguientes características:

- Que los componentes del colectivo se definan como miembros del grupo, es decir que se perciban a sí mismos como miembros de un grupo.

- Que compartan las creencias grupales, determinadas ideas, valores y normas están en la base de la constitución del grupo.

- Que exista algún grado de actividad coordinada, tanto para lograr metas extrínsecas como cumplir una tarea, cuanto intrínsecas como el mantenimiento del grupo.

- Que cumpla con la función de integración social, el establecimiento de vínculos entre personas, esta integración puede ser:

- Ambiental, esta integración se produce por razones de vecindad, de convivencia

- Conductual, entre los miembros hay una dependencia mutua para alcanzar objetivos o para satisfacer necesidades.

- Afectiva, se comparten sentimientos, los miembros sienten una atracción hacia el grupo, hacia el líder u objetivos grupales.

## 2. El trabajo colectivo

Según Peiró y Prieto (1996), el trabajo grupal refiere a la actividad colectiva realizada para el logro de los objetivos definidos, desarrollada de forma cooperativa y coordinada que ofrece un resultado grupal.

En este proceso deben distinguirse dos elementos. La tarea prescrita a realizarse y las condiciones, procesos y estándares de calidad a alcanzar,

es decir elementos referidos al objetivo del grupo.

La ejecución real de la tarea, los procesos o mecanismo utilizados por los miembros para alcanzar los objetivos. Implica a las actividades concretas que realizan los integrantes.

La efectividad o productividad establece una relación entre el desempeño y los resultados obtenidos. Se define como el grado de ajuste conseguido por el grupo en cuanto a las prescripciones de la tarea y las actividades que conlleva y los resultados que se logran.

Por otra parte, si consideramos desde la Psicodinámica que el trabajo individual es la movilización de la inteligencia individual, pensar el trabajo en grupo plantea la dificultad de cómo hacer que las inteligencias individuales, múltiples y diversas, se orienten hacia la tarea en común evitando la dispersión y la incoherencia.

Retomando la concepción del trabajo como aquello que se hace para cubrir la brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real, cuando abordamos el trabajo en grupo tenemos que:

La organización del trabajo colectivo implica diseñar la manera en que se van a combinar las actividades de cada miembro, el uso de los recursos, la regulación del tiempo, la ocupación de los espacios, etc., es decir que se prescribe la coordinación del trabajo en grupo.

Que ese trabajo grupal prescrito se haga efectivo depende de que sus miembros colaboren para cubrir el vacío entre el trabajo teórico y el trabajo real, la cooperación entre los integrantes del grupo es lo que permite lograrlo.

Dejours (2013) explica que para que pueda desarrollarse un trabajo grupal colaborativo son necesarias dos condiciones: la visibilidad y la confianza.

El trabajo real que lleva a cabo el sujeto no es explícito, es opaco, porque cada trabajador/a lo implementa según sus habilidades, conocimientos y experiencias individuales. La forma de colaborar es dar visibilidad a ese trabajo real opaco para que todos y cada uno de los integrantes del grupo de trabajo pueda comprender la manera de trabajar de todos y cada uno de los integrantes del grupo.

Dar visibilidad a la propia manera de trabajar significa mostrar ante los

demás los posibles desconocimientos, fallas, trucos o faltas a lo prescripto y quedar expuesto a las críticas. Por lo tanto, el trabajador debe estar convencido de la lealtad de sus colegas y de que estos no van a exponer sus fallas, para dar visibilidad es necesario que tenga confianza en los miembros del grupo.

Que los seres humanos sean capaces de establecer relaciones de confianza para cooperar es lo que da lugar a la ampliación y consolidación de la cultura:

“El trabajo colectivo constituye un eslabón intermedio esencial entre por un lado la inteligencia, la habilidad, y el ingenio presente en estado potencial en cada individuo, y por el otro sus actualizaciones en un aporte a la cultura y a la polis” (Dejours, 2013: 68)

### **3. La socialización grupal**

Los grupos son ámbitos de socialización de los individuos, mediante la socialización grupal el individuo adquiere conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para cumplir determinado rol a la vez que se expone al clima y las normas del grupo, mientras que el grupo se acomoda al ingreso y permanencia del nuevo miembro.

En general hay superposiciones entre la socialización organizacional y la socialización en el grupo de trabajo dentro de la organización. También en este proceso, como en la socialización laboral, se pueden diferenciar momentos en las cuales va cambiando la relación entre el individuo y el grupo, el grupo cumple la función de integración del miembro, el individuo cumple la función de adaptación al grupo y en la interacción entre individuo y grupo se producen instancias de evaluación y compromiso.

Peiró y Prieto (1996) describen las distintas fases de la interacción entre grupo e individuo:

1º- En la fase de investigación el grupo hace el reclutamiento del nuevo integrante considerado miembro prospectivo, se pautan los criterios de entrada y el individuo trata de conocer los modos de actuar del grupo y las exigencias hacia él para lograr el reconocimiento como miembro, cuando esto sucede el nuevo miembro comienza a tener parte limitada

en la toma de decisiones.

2º- Durante la fase de socialización el grupo trata de cambiar y maximizar los aportes del nuevo miembro para los objetivos grupales, el individuo trata de cambiar al grupo para lograr mayores beneficios o satisfacer necesidades personales, termina cuando hay una aceptación mutua y el individuo se convierte en miembro de pleno derecho.

3º- En la fase de mantenimiento se produce una negociación con respecto a las relaciones entre el individuo y el grupo, de acuerdo con el nivel de divergencias el individuo puede convertirse en miembro activo e involucrado o en miembro marginal.

4º- La fase de resocialización se produce cuando hay un descenso en los niveles de confianza y se intenta un nuevo proceso de negociación, si en este intento no se logra restablecer la confianza se produce la salida del individuo del grupo.

5º- Cuando el individuo abandona el grupo comienza la fase de remiscencia, el recuerdo del miembro que ya no está pasa a formar parte de la tradición histórica del grupo, y el individuo apela a las experiencias obtenidas en su paso por el grupo, sean estas positivas o negativas.





#### 4. Roles Laborales

Señalamos anteriormente que en todo proceso de socialización hay una adquisición de rol, a continuación, desarrollamos este concepto. Se denomina rol social al papel que un individuo juega en un grupo u organización y está formado por un conjunto de funciones, normas, comportamientos y derechos que han sido definidos social y culturalmente como lo que es esperable de una persona en determinada posición.

Cuando se estudian los roles que los individuos desempeñan en el seno de un grupo, encontramos que pueden estar orientados a un nivel operativo, a un nivel socio afectivo o a un nivel individual:

a) Nivel operativo: Aquí se ubican los roles relativos a la tarea, tienen que ver con la coordinación de los esfuerzos del grupo en pos de los objetivos; estos roles pueden ser: el de director, el que propone ideas, el crítico, el informador, el secretario, etc.

b) Nivel socioafectivo: Son los roles que están referidos al mantenimiento del grupo, sostener la moral, resolver conflictos, asegurar la expresión y la seguridad. Son los roles de estimulador, mediador, protector.

c) Nivel individual: Son roles que se ejercen no como miembros de un grupo, sino que están orientados a la satisfacción de necesidades individuales, y van en contra de la productividad y el clima. Son los papeles de dominador, dependiente, buscador de prestigio, el que relata.

La organización del trabajo hacia el interior de las organizaciones implica que las personas que la componen desempeñen o adopten un papel en la estructura.



Según Alcover de la Hera et. al (2004), el rol laboral puede definirse como el patrón o el conjunto de conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición (administrativo, analista, auxiliar administrativo), se basa en el conjunto de expectativas que tienen su origen tanto en las personas que se relacionan o se ven afectadas por esas conductas y decisiones, como por el propio ocupante y cuya función es prever, coordinar y facilitar la interacción social, facilitando las relaciones interpersonales.

#### **4.1. Conductas de rol**

Las organizaciones como contextos laborales se constituyen a partir de un sistema complejo de roles, este sistema permite la continuidad de la organización a lo largo del tiempo con independencia de las personas que ocasionalmente forman parte de ella o cumplan dichos roles. Es decir, el funcionamiento está determinado por la medida en que se cumpla con las expectativas, actitudes, hábitos y conductas demandadas por los otros para el desempeño un rol.

Cuando una persona actúa en un contexto laboral lo hace desempeñando un rol que no necesariamente ha sido definido por ella. De esta manera la conducta de rol refiere a los actos recurrentes de una persona, que se encuentran interrelacionados debidamente con las actividades de otras personas y el desarrollo de esos actos hacen al logro de los objetivos organizacionales propuestos (Alcover et al., 2004)

#### **4.2. Liderazgo**

Anteriormente señalamos la importancia del cumplimiento de roles y las relaciones que se establecen en torno al cumplimiento de los mismos en la estructura organizacional. Concretamente hacíamos referencia a que las personas que trabajan en una organización colaboren y contribuyan con su esfuerzo al logro de los resultados.

En este sistema la supervisión, la dirección y el ejercicio del liderazgo cobran especial relevancia ya que representan procesos de influencia social. De esta manera podemos definir el liderazgo como una relación de influencia entre los líderes y los seguidores, para el cumplimiento de

mutuos propósitos.

El liderazgo implica mucho más que la tradicional concepción de dirección y control basada en la jerarquía y el poder otorgado por una posición, en los contextos laborales actuales se requiere un liderazgo que posea una capacidad de influir a través de la persuasión, del ejemplo, de la capacidad de generar y compartir una visión.

El líder no se constituye como tal, simplemente por el hecho de que ostente un título u ocupe una posición, el liderazgo debe entenderse como un proceso que emerge de la interacción de las características del líder, de los seguidores y de la situación.

### Relación entre líderes y seguidores

La definición de liderazgo que propusimos incluye elementos y componentes básicos que enumeramos:

- a) La relación se basa en la influencia: La relación de influencia se da en las dos direcciones, de líderes a seguidores y viceversa. Las conductas de influencia no son coercitivas.
- b) Líderes y seguidores son los actores en esa relación: Los seguidores son activos, no se limitan a obedecer al líder. La relación es desigual, ya que los patrones de influencia son desiguales, el líder ejerce mayor influencia en los seguidores que la que ejercen los seguidores sobre el líder.
- c) Líderes y seguidores persiguen cambios reales: Ambos desean y tienen propósitos de producir determinados cambios. Persiguen cambios reales, es decir, sustantivos y transformacionales.
- d) Líderes y seguidores desarrollan propósitos mutuos: La mutualidad de los propósitos no está inducida por métodos coercitivos. Los propósitos mutuos se convierten en propósitos comunes

#### 4.2.1. Tipos de liderazgo

A lo largo del siglo XX se desarrollaron diversos estudios y enfoques orientados a determinar las características, virtudes y capacidades de un líder, el rol de liderazgo y su eficacia. Algunos estudios definen al liderazgo como un conjunto de actos y conductas, como una forma de

persuasión, como una relación de poder, como un producto de las percepciones y atribuciones de los seguidores, como la manifestación de valores y pautas culturales, entre otras atribuciones. Sin embargo, en las últimas décadas las investigaciones estuvieron centradas en los modelos más actuales como son el liderazgo transformacional y transaccional.

### Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional, agrupa a su vez diversas teorías entre las cuales se destaca la que se ocupa del liderazgo carismático. Quién ejerza este tipo de liderazgo motiva a los seguidores para hacer mucho más de lo dispuesto inicialmente, creando un contexto de trabajo caracterizado por expectativas y desafíos que habitualmente permiten alcanzar un elevado rendimiento.

Se caracteriza por proponer una visión de situaciones deseables proyectando estratégicamente, buscar nuevas alternativas y oportunidades, motivar al cambio orientando a sus seguidores y generar condiciones de adaptación al cambio.

El líder transformacional se caracteriza entonces por:

- Articular problemas que aparecen en un contexto determinado y ofrecer una visión sumamente atractiva y sugerente de cómo debería ser la nueva situación, la cual se encuentra estrechamente vinculada con los propósitos tanto del líder como de los seguidores,
- Reformular los problemas de modo que las soluciones propuestas resulten congruentes con los valores de los seguidores y con la visión que les transmite,
- Motivar a sus seguidores para que desempeñen un papel activo que propicie los cambios y ofreciéndoles modelos para mejorar el comportamiento, desarrollar en los seguidores un elevado sentido moral, apelando a grandes valores e ideales (justicia, libertad, igualdad, etc.), así como a la consecución de cambios que traigan consigo avances y mejoras.

### Liderazgo Transaccional

Este modelo se apoya en los intercambios rutinarios con sus seguidores, a partir de los cuales se definen sistemas de castigo y recompensas para alcanzar los objetivos.

- Entre líderes y seguidores se establece un contrato racional y calculador, en el cual el líder ofrece recompensas económicas, prestigio, algún tipo de beneficio o poder futuros, etc., a cambio de la aceptación, el sometimiento y el trabajo o el esfuerzo de los seguidores.

Este líder espera a que se den desviaciones o se cometan errores para aplicar acciones correctivas o sanciones.

### **4.3. Jefatura como cooperación vertical**

La visión que tiene la psicodinámica sobre este fenómeno se relaciona directamente con el concepto de cooperación, el trabajo colectivo real se concreta a partir de la cooperación entre los miembros, lo que supone relaciones de confianza y visibilidad. Una modalidad de cooperación es la que se denomina cooperación vertical y es la que se establece entre jefe y subordinados, dado que en esta relación uno de los miembros del grupo ocupa una posición jerárquica superior se trata de una relación basada en la desigualdad.

El rol de jefe tiene en sí mismo el atributo de la autoridad, este atributo viene delegado desde la dirección como estatus y es entregada desde abajo por reconocimiento de la capacidad de aportar ayuda.

Esta autoridad por reconocimiento debe ser ganada y quienes la reconocen no actúan por obediencia sino por la aceptación de que uno del grupo es superior al resto en cuanto a sus juicios y conocimiento sobre el trabajo. De esta manera se produce una alianza entre jefe y subordinados, que ocupan posiciones desiguales, y se denomina cooperación vertical.

La autoridad reconocida del jefe es lo que le va a permitir desempeñarse como árbitro en las frecuentes situaciones en las que no se llega a un consenso sobre las decisiones a tomar, para ello el jefe debe tener la capacidad de escuchar y comprender y, fundamentalmente debe hacerse responsable por las decisiones tomadas.

La autoridad efectiva "(...) Comienza cuando un sujeto reconoce que otro posee aptitudes o cualidades superiores a las suyas para hacer frente a la resistencia de lo real y que, en virtud de sus cualidades y aptitudes, le asiste un derecho propio a mandar, decidir, ordenar o gobernar,

el cual ejerce sobre sujetos que dan su consentimiento para ello (...)” [Dejours, 2013:123]

La posición del jefe es superior en relación con sus subordinados y es inferior en relación con la dirección de la organización, es decir que debe asumir responsabilidades frente a dos instancias que tienen intereses y visiones diferentes. Por un lado, debe transmitir hacia abajo las orientaciones, instrucciones y metas que requiere la dirección y, por otro lado, debe transmitir hacia arriba las demandas de su equipo. Esta doble responsabilidad da lugar a tensiones y conflictos y se ponen en juego las lealtades.

## 5. Clima grupal

Cuando hablamos de clima grupal nos referimos al ambiente social que resulta de la combinación de factores externos: procedimientos establecidos, recursos, herramientas, condiciones físicas del espacio de trabajo, y de factores internos: relación entre los miembros, cohesión, formas de percibir y modos de resolución de los conflictos, y que afectan la vida de un grupo.

El clima resultante puede ser positivo o negativo, lo que a su vez determina si los conflictos en el grupo son productivos cuando estimulan el consenso, producen ideas, aumentan la cohesión, o son destructivos cuando dispersa la toma de decisiones, dificulta interacciones y comunicación, incrementa la competencia.

De esta manera podemos distinguir dos tipos de clima: el cooperativo y el competitivo:

Clima Cooperativo	Clima Competitivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge cuando los miembros posicionan a los fines del grupo antes que sus objetivos personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrolla cuando los fines individuales se posicionan sobre los grupales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La acción grupal se dinamiza a partir de las distintas opiniones, participaciones, las propuestas y proyectos se presentan en un tono cordial y en el marco de respeto mutuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La desconfianza y sentimientos de amenaza dificultan la toma de decisiones, estas se vuelven ineficaces.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las interacciones y comunicación entre los miembros son pertinentes y orientadas a la tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reduce la dinámica de la comunicación.</li> </ul>

## 6. Trabajo en equipo

### 6.1 Eficacia y eficiencia

Antes de avanzar en el desarrollo de este punto, es pertinente hacer una salvedad en términos conceptuales. Existe una amplia literatura que establece diferencias entre grupo y equipo, aludiendo a que estos se diferencian, a grandes rasgos, por la duración del tiempo de vida y las formas de organizar y llevar adelante las tareas para cumplir con sus objetivos. Principalmente esta diferenciación se sostiene desde la perspectiva del “management” o aquellas perspectivas de gestión organizacional consolidadas en el mundo de los negocios y la administración. Sin embargo, a los fines de este material y considerando no confundir a quienes lo abordan, instrumentaremos ambos términos de forma análoga.

La eficacia del grupo está bajo la influencia de la organización en la que se desarrolla la tarea, la organización puede facilitar la ejecución a través del sistema de información, que indica la evolución y adecuación de las actividades, del sistema de formación, que capacita a los miembros para la realización de actividades específicas, y del sistema de recompensas, que gratifica a los grupos y a los miembros de acuerdo a la productividad.

Según Peiró y Prieto (1996), se puede considerar eficaz aquel grupo que ha sabido anular las diferencias entre los objetivos y los resultados con relación a la tarea prescrita, ya que ésta ha sido diseñada, informada y ejecutada correctamente.

Resulta fundamental al momento de analizar la eficacia grupal prestar atención a todo el “procedimiento” realizado.

Un concepto relacionado es el de eficiencia, que se logra cuando el grupo logra el mismo resultado con menor costo en cuanto a recursos: dinero, tiempo, esfuerzo, etc. A diferencia de la eficacia, para observar si un grupo de trabajo es eficiente o no hay que poner el centro en los resultados obtenidos.

Entonces, eficacia y eficiencia guardan permanente relación puesto que siempre que un grupo lleve adelante una o varias tareas existirá información acerca de los procedimientos y los resultados, sobre los que deberá ponerse la mirada para implementar los ajustes que sean necesarios a futuro.

## 6.2. Toma de decisiones

Además del abanico de opciones, reglas y procedimientos que los propios grupos de trabajo pueden definir a partir de las reuniones en las que se discuten, por ejemplo, problemas que requieren una solución o procesos de cambio a ser incorporados, cabe aclarar que no existe un único método para la toma de decisiones, muy por el contrario, hay diversidad de modelos con sus respectivas etapas que han sido diseñados por investigadores de las ciencias sociales.

Según la Psicodinámica, en el trabajo colectivo real el equipo se enfrenta a un debate acerca de los diferentes modos operativos en que se puede hacer efectiva la cooperación. En esa deliberación se busca el consenso para aceptar los modos correctos y rechazar los perjudiciales, ese momento deliberativo no debe extenderse en el tiempo a costa de la eficacia del grupo.

Si no hay avances en el logro del consenso se recurre al arbitraje de la figura de autoridad que pone término a la controversia y define cuál es la solución más adecuada para llevar adelante la cooperación necesaria, es uno de los momentos de cooperación vertical entre jefe y subordinados.

Si la figura de autoridad tiene el reconocimiento de los miembros del equipo la decisión que tome será consentida por ellos, de lo contrario la decisión será impuesta como orden que debe ser acatada por disciplina.



Para Prieto y Peiró (1996) existe una tendencia a considerar que los grupos toman las decisiones como lo harían los individuos y esto genera un descontento generalizado cuando finalizan las reuniones de trabajo, ya que, si bien pueden lograrse acuerdos esto no se traslada al entusiasmo individual de cada integrante, que ingresó a dicha reunión con una opinión y salió de ella con el consenso logrado entre todos.

Sin embargo, será responsabilidad de quienes revisten figura de líder la tarea de transmitir la importancia de los acuerdos y compromisos asumidos por cada grupo de trabajo para que sopesen sobre criterios individuales.

Según Blanchet y Trognon (1996), la forma de trabajo de un grupo, el logro de sus objetivos y las decisiones tomadas para alcanzarlos dependen de diversos factores, entre ellos el tamaño y la cohesión del grupo:

#### El tamaño del grupo

Muchos investigadores intentaron establecer a través de sus estudios el tamaño ideal de un grupo, que permita alcanzar resultados satisfactorios a sus miembros. En tal sentido, es importante destacar que la relación grupo-resultado depende del tipo de tarea que este realice.

En aquellas tareas que proponen elaboración e intercambio de conocimientos entre los miembros, puede estimarse como tamaño ideal el número de hasta trece (13) miembros incluido quién ocupe la posición de líder.

Cuando hablamos de un ideal, hablamos de un tamaño grupal que permita aumentar la reserva de conocimiento del grupo, que no se dispersen y reduzcan las participaciones de los miembros; que favorezca la diferenciación e implicación de los miembros y que estimule el consenso.

#### La cohesión

Cuando nos referimos a la cohesión, aludimos al conjunto de procesos que permiten mantener la unidad del grupo, es la resultante de los esfuerzos de cada uno de los miembros para mantener y mantenerse en el grupo. La cohesión permite que se incrementen fenómenos como:

- Las interacciones positivas entre los miembros, aquellas que son cooperativas, amigables
- El grado de influencia del grupo entre sus miembros
- La eficacia del grupo en la realización de sus fines
- El nivel de satisfacción general de sus miembros y la moral del grupo
- El sentimiento de seguridad en sus miembros

## 7. Para seguir pensando: Equipos de trabajo efectivos

A lo largo de los años, una de las principales compañías desarrolladoras de software se ha embarcado en innumerables misiones, ha recopilado infinitas cantidades de datos y ha invertido mucho dinero tratando de comprender mejor a sus trabajadores. Una de las iniciativas más interesantes de la compañía, el “Proyecto Aristóteles”, reunió a varios de los colaboradores para ayudar a la organización a encontrar características de los grupos efectivos. En concreto, Google quería saber por qué algunos equipos sobresalieron y lograron sus metas, mientras que otros se quedaron atrás.

Antes de este estudio, como en muchas otras organizaciones, los ejecutivos creían que la construcción de los mejores equipos de trabajo significaba reunir a las mejores profesionales. La verdad es que no necesariamente resultaba, tal como señala Julia Rozovsky, gerente de la división People Analytics de la empresa, «Estábamos equivocados» (People Analytics es una de las áreas más interesantes de la organización)

La persona que llevó adelante el trabajo para conocer mejor a los trabajadores fue Abeer Dubey, director del área. Ansioso por encontrar la mezcla perfecta de habilidades, antecedentes y rasgos para crear equipos eficientes, Dubey reclutó a estadísticos, psicólogos organizacionales, sociólogos, ingenieros e investigadores para ayudar a resolver el enigma.

Los desafíos:

Dos años después de haberse iniciado el proyecto, logró estudiar a 180 equipos de Google, realizar más de 200 entrevistas y analizar más de 250 atributos de equipo diferentes. Desafortunadamente, sin embargo,

todavía no existía un patrón claro de características que pudieran ser conectadas a un algoritmo de generación de equipos de eficientes. No fue hasta que la empresa comenzó a considerar algunos intangibles, que las perspectivas fueron cambiando y se reconocieron algunos patrones importantes.

Mientras intentaban reconocer qué hacía que un equipo alcanzara buenos resultados, Rozovsky y sus colegas siguieron encontrando investigaciones de psicólogos y sociólogos que se enfocaban en lo que se conoce como «normas grupales»- las tradiciones, los estándares de conducta y las reglas no escritas que rigen cómo funcionan cuando se reúnen. Las normas no pueden ser dadas o reconocidas abiertamente, pero su influencia es a menudo profunda en los resultados de este.

Los resultados:

Los resultados publicados a través del sitio web Re-Work, un espacio que comparte las investigaciones, ideas y prácticas de la empresa sobre la gestión de personas, se describen las cinco características clave de los equipos efectivos.

1. **Confiable:** Los miembros del equipo hacen las cosas a tiempo y cumplen con las expectativas de hacer un trabajo de excelencia.
2. **Estructura y claridad:** Los equipos de alto rendimiento tienen roles claros, planes concretos para ejecutar y metas desafiantes que cumplir.
3. **Significado:** El trabajo tiene un significado personal para cada miembro.
4. **Impacto:** El grupo cree que su trabajo es decidido y tiene un impacto positivo en generar un cambio.

El último se destacó del resto:

5. **Seguridad psicológica:** Todos hemos estado en reuniones y, debido al miedo de parecer incompetentes, hemos retrasado preguntas o ideas. Es desconcertante sentirse como si estuvieras en un ambiente donde todo lo que haces o digas está bajo un examen. Pero imagina un entorno diferente. Una situación en la que todos puedan correr riesgos, expresar sus opiniones y hacer preguntas sin juicio. Una cultura donde los gerentes proporcionan cobertura y crean zonas seguras para que los empleados puedan bajar la guardia. Eso es seguridad psicológica.

Según quienes llevaron adelante el proyecto, entre los 5 rasgos el más importante es el de seguridad psicológica. La comunicación fluida, una mayor confianza para aclarar malentendidos, distribuir tareas, proponer ideas y entender bien cuál es el objetivo final, son factores indispensables para un mejor trabajo en equipo.

Fuente:

<https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/un-estudio-de-google-reve-la-que-caracteriza-al-equipo-de-trabajo-perfecto/>

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera C. y otros (2004) Introducción a la Psicología del Trabajo. Mc Graw Hill, Madrid. Capítulos 5 y 6
- Blanchet, A. y Trognon, A. (1994) La Psicología de los Grupos. Biblioteca Nueva, Madrid. Capítulos 6 y 7.
- Dejours, Christophe (2013) Trabajo Vivo. Tomo II. Buenos Aires: Topía
- Morales, F. y otros (1995) Psicología Social. Mc Graw Hill, Madrid. Capítulo 29
- Maisonneuve, J. (1998) La dinámica de los grupos. Nueva visión, Buenos Aires. Capítulos IV y V.
- Peiró y Prieto (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II. Madrid: Síntesis Psicológica.
- Pichon-Riviere Enrique (1985) El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Buenos Aires: Nueva Visión.

**capítulo 5**  
**el trabajo y**  
**las organizaciones**



**Fábrica textil en Chaco**



## Capítulo 5: El Trabajo y Las Organizaciones

El sujeto como ser social nace, crece y se desarrolla en el marco de organizaciones en las que interacciona con otros y en cuyo ámbito satisface necesidades materiales, psicológicas y sociales, podemos citar algunas como la escuela, el club, los ámbitos de trabajo. En este apartado nos acercaremos inicialmente al estudio de las organizaciones, considerándolas sistemas sociales complejos que poseen un objetivo, una visión y un propósito. En ellas, sujetos y grupos construyen una red de relaciones que dinamizan su funcionamiento, a través de una constante lucha de fuerzas, intereses e intencionalidades que son, al mismo tiempo, influidas por acciones de intercambio con el medio que las rodea (Etkin, 2000). En segunda instancia, abordaremos fenómenos particulares que se despliegan en esta relación individuo-organización, como la socialización laboral, la formación del contrato psicológico y el clima organizacional

### 1. La organización como sistema complejo

Para comprender los fenómenos organizacionales, es necesario proponer inicialmente una definición de organización. En tal sentido, podemos definir a la organización como un sistema sociotécnico con fines específicos, destinado a satisfacer necesidades de sus miembros y del medio que la rodea, operando mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y a partir de la interacción dinámica de los grupos existentes en su interior. Esta característica de sistema complejo, atribuida por la existencia de una estructura, procesos y relaciones, puede ser entendida a partir de un análisis propuesto por Etkin (2000). Este autor interpreta la organización entendiendo que:

- Es un sistema abierto; realiza intercambios con el medio en el que se encuentra, se adapta en forma activa, asimila los cambios y negocia constantemente mantener sus esquemas de funcionamiento, por ejemplo, intercambia con una red de proveedores, con agentes del gobierno, con redes vecinales, cámaras empresariales, con un cuerpo de profesionales y en ese intercambio aparecen nuevas demandas, conocimientos que alteran su funcionamiento.

- Contiene subsistemas; en su interior existen unidades, áreas o sectores, no sólo como división de recursos y tareas, sino también como grupos con sus modos de pensar y estrategias diferentes, que también mantienen relaciones con actores externos en un contexto específico: con proveedores, clientes, competidores, usuarios, otras oficinas. Cada una de estas áreas busca tener mayor grado de autonomía y lucha por una parte creciente de los recursos - el presupuesto- para alcanzar a posicionarse en el gobierno de la organización.
- Tiene presencia de múltiples propósitos; existen decisiones internas que orientan su rumbo - por ejemplo, como optimizar y mejorar las condiciones de trabajo la producción en una empresa de productos frescos -, pero al mismo tiempo debe darse respuestas a problemas de adaptación y supervivencia en un ambiente incierto y agresivo- la presión de la competencia en el mercado-, y atender las diferentes y cambiantes demandas de sus individuos y grupos.
- Existe influencia de diversos factores; en toda organización existe un orden establecido, un existente que regula las interacciones y busca mantenerse a través de la negación al cambio, pero también sufre de la presencia e influencia simultánea y no siempre armónica de factores políticos, culturales, sociales y económicos que atraviesan la estructura. A este proceso se lo denomina atravesamiento o transversalidad institucional de las organizaciones.
- Tiene una estructura; los diferentes subsistemas se articulan entre sí con el fin de coordinar las actividades y lograr los objetivos de la organización. También debe responder al contexto y sus transformaciones y a la presión de los grupos internos que la componen.
- Coexistencia de diferentes órdenes; la organización es a la vez un espacio social donde se expresan las necesidades e interacciones humanas, y un espacio técnico que responde a las exigencias de la producción o el servicio. Un espacio donde se busca una integración equilibrada entre procesos racionales en la toma de decisiones y los aspectos emocionales que surgen de la interacción entre sus miembros. Existe un proceso integración, que incluye (como también brechas o desajustes, entre los objetivos o normas de producción y los procesos sociales y culturales.



-Presencia de un contexto de significación, los integrantes de la organización comparten expectativas, interpretan los hechos cotidianos en una forma congruente, aunque no idéntica, de acuerdo con las divergencias entre los grupos de interés.

En las comunicaciones cotidianas encontramos premisas que operan en el nivel de lo implícito y no se discuten, símbolos y signos que son parte del mundo que se da por sentado en la organización.

## 2. La estructura de la organización

El funcionamiento de la organización se apoya en un esquema formal de jerarquías, funciones, actividades y distribución de recursos entre los sectores y grupos que la componen. Para hacer referencia a este esquema recurrimos al concepto de estructura.

*“La estructura es un reflejo de la forma en que la organización se propone lograr sus objetivos, los criterios con que se dividen las tareas (por producto, lugar, proceso), define los responsables, los alcances de sus decisiones (sus competencias) y los recursos asignados a las unidades o sectores. Es una división, pero también una articulación. El esquema define los modos de conexión (la autoridad, las redes de comunicación, los controles) entre las funciones de individuos, grupos y sectores.” (Etkin, 2000).*

La estructura refleja el diseño de actividades, funciona como una guía que debe ajustarse constantemente a la realidad cotidiana para que sea eficaz. Con el tiempo, el diseño se revisa para incorporar las prácticas cotidianas que son reconocidas y aceptadas como necesarias para el funcionamiento. De acuerdo a la situación de la organización en determinado momento, puede presentar dos tipos de estructuras: estabilizadora o innovadora.

- La estructura estabilizadora permite absorber y compensar las fluctuaciones menores en el funcionamiento de la organización, como las que derivan de crisis locales y transitorias. Por ejemplo: a causa de una ola de frío el ministerio de educación de una provincia decide suspender las clases durante una semana e instruye a los docentes para que planifiquen las actividades a fin de recuperar los contenidos.

- La estructura innovadora, cuando se aleja del equilibrio, incorpora los cambios y transforman los modos de relación entre los participantes. Por ejemplo: una cooperativa de trabajo dedicada a producir alimentos incorpora nuevas técnicas y tecnologías destinadas a mejorar el sistema de producción. Para ello deberá poner en conocimiento a todos los trabajadores cooperativistas, capacitarlos y reorganizar el trabajo.

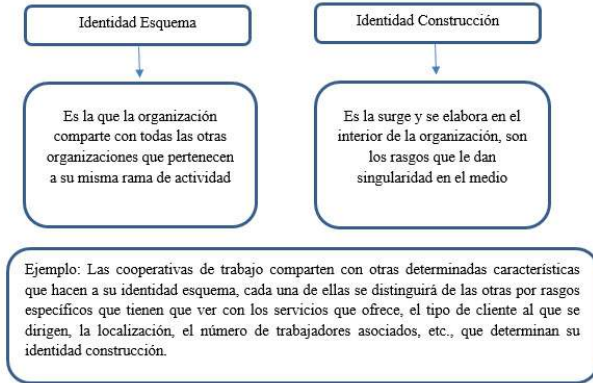
Una organización adopta una estructura de funcionamiento entre muchas posibles, en el siguiente esquema se presenta un ejemplo de una estructura básica de funciones de con división por departamentos y direcciones.



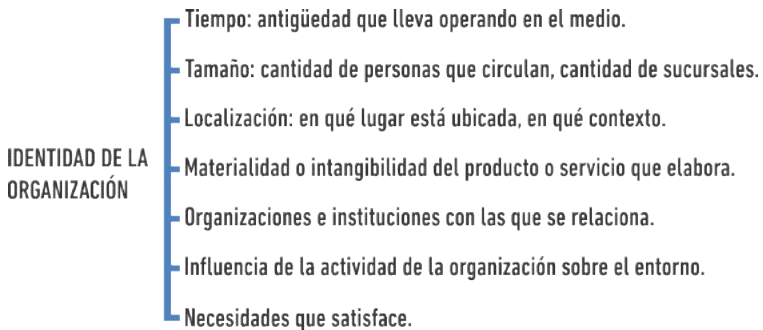
Modelo de estructura funcional por departamento

### 3. Identidad de la Organización

La identidad de una organización está definida por todo rasgo que permita distinguirla como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización, por eso se la define como un aspecto invariante. Cuando los rasgos que la distinguen son alterados o se transforman surge una nueva organización. Podemos diferenciar dos niveles de la identidad: esquema y construcción.



Según Etkin y Schvarstein (2000) para definir la identidad de una organización se toman en consideración distintas dimensiones, algunas de ellas son:



Se considera que un rasgo es constituyente de la identidad de la organización cuando:

- Si se modifica, transforma la organización.
- Permanece inalterado frente a perturbaciones del contexto.
- Existen formas de preservarlo.
- Está presente en las decisiones de la organización.

Estos conceptos pueden ejemplificarse en este caso; una fábrica textil radicada en una localidad pequeña ocupa a 200 trabajadores entre

obreros y empleados, por este motivo la empresa goza de prestigio y relaciones fluidas con la comunidad. A partir de un cambio tecnológico su planta de personal se reduce en un 40% y se debilita la posición de la empresa en la localidad. Esta transformación modifica dos rasgos importantes: el tamaño de la organización y la relación con su entorno, es decir que se ha modificado su identidad.

#### **4. Cultura Organizacional**

Otro de los aspectos a partir del cual puede comprenderse el funcionamiento de la organización es su cultura. Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos al conjunto de conocimientos, creencias, normas y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas.

Es un marco de referencia compartido entre los integrantes que indica la forma de pensar, tomar decisiones y actuar ante situaciones concretas. Esta se nutre de las grandes instituciones que rigen el comportamiento de la comunidad en la que se encuentra inmersa la organización, es decir en toda organización se entrecruzan conocimientos y creencias acerca de la educación, el trabajo, la salud, la familia, la justicia.

Según Etkin (2000) la cultura organizacional puede manifestarse explícita o implícitamente.

En lo implícito o no manifiesto encontraremos las imágenes, las representaciones compartidas, los mitos y leyendas. Por ejemplo, es común encontrar en las empresas familiares imágenes de sus fundadores, primeros directivos o pergaminos conteniendo la historia y el esfuerzo de sus iniciadores, esto tiene influencia simbólica sobre sus miembros.

La cultura no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera, es una construcción colectiva. Los contenidos de la cultura son compartidos por los miembros de una organización a través del aprendizaje social y de los procesos de socialización.

Todo nuevo integrante estará llamado a comprender o internalizar los códigos y pautas de relación existentes.

La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye

en los comportamientos. Entre las principales características de la cultura se pueden señalar que: se construyen colectivamente; poseen fuerte carga emocional; tiene anclaje en bases históricas; es dinámica y reviste fuerte carácter simbólico. La cultura como construcción colectiva provoca una serie de consecuencias en el comportamiento de los miembros de la organización: contribuyen al manejo de incertidumbres colectivas y por lo tanto a crear un orden social; colabora en la creación de identidad y compromiso colectivo y fomenta la tendencia a valorar lo propio.

Como señala Alcover de la Hera. (2004), la cultura organizacional regula las actividades cotidianas y las relaciones entre los miembros, al mismo tiempo determina elementos como la ética organizacional, es decir los principios que guían las decisiones y los comportamientos de los directivos respecto a su carácter justo, legítimo, honesto, de respeto a los derechos fundamentales de las personas, etc., y la responsabilidad social, la obligación de las organizaciones de tomar decisiones y emprender acciones que tengan en cuenta los impactos sociales y ambientales de sus actividades. Del grado en que las organizaciones se comporten con ética y con responsabilidad social dependerá en buena medida el aumento o la disminución de las desigualdades o de la exclusión social en un mundo globalizado.

## **5. El nivel institucional de la organización.**

Anteriormente mencionamos que la cultura organizacional representaba el conjunto de normas y valores que guían el comportamiento de los individuos en las organizaciones. A su vez, reconocimos que esta cultura organizacional es una construcción colectiva que se sostiene a través de lo simbólico y lo afectivo.

Este marco cultural que se comparte en las organizaciones se nutre y construye a partir de instituciones sociales que intervienen en una dimensión más amplia, es decir, instituciones que rigen la vida en sociedad, entre estas podemos mencionar a la política, la educación, la economía, la cultura, la religión.

Estas instituciones son particulares en cada sociedad y momento histórico e intervienen en el proceso de socialización de los individuos, momento en el que se incorporan normas, valores, creencias y roles de

manera masiva y no electiva, por ello están naturalizadas como algo que ha existido siempre.

*Una institución puede definirse como el cuerpo normativo jurídico-cultural compuesto de ideas, valores, creencias, normas y leyes que determinan las formas de intercambio social, las formas en que se relacionan los sujetos (Schvarstein, 1991)*

Si bien, las instituciones orientan acerca de los roles en cada ámbito de la actividad humana y como deben desempeñarse, es en la organización donde efectivamente los individuos desempeñan roles y funciones. Por ejemplo, la institución educación se sostiene sobre dos roles fundamentales que son los de docente/maestro y alumno/estudiante. Pero estas funciones se cumplen efectivamente en la organización escuela o en la organización universidad.

Las organizaciones sociales son complejas, entre otras cosas, porque en la vida organizacional se producen entrecruzamientos de instituciones y relaciones institucionales, fenómeno conocido como transversalidad institucional. De esta manera puede decirse que las organizaciones, su estructura, cultura y el marco de relación entre grupos y sujetos estarán fuertemente determinadas por estas instituciones.

Según Etkin y Schvarstein (2000), al analizar el funcionamiento de las organizaciones, pueden identificarse distintos elementos y procesos relacionados al plano de las instituciones y su influencia en la estructura, la adaptación al cambio y los roles que los sujetos desempeñan en ella. Entre estos se encuentran: el proceso de institucionalización, el de transversalidad de las instituciones y la definición de diádas institucionales.

Proceso de institucionalización:

Este proceso hace referencia a la constante confrontación entre fuerzas conservadoras del orden existente y fuerzas que tienden al cambio en las organizaciones, la tensión entre lo instituido y lo instituyente.

Lo instituido significa la vigencia de un orden establecido, en todos los niveles- institución, organización, grupos, que se manifiesta de manera formal o informal, y que regula las relaciones a través de reglas y nor-

mas. Lo instituyente es la protesta y negación de ese orden instituido. En sus relaciones, los miembros de la organización van generando intereses, acciones y valores que se oponen respecto de las reglas instituidas. Lo instituido y lo instituyente son fuerzas antagónicas, este antagonismo es la fuente del cambio en la organización.

Las fuerzas instituyentes pueden incidir en la organización introduciendo modificaciones en partes o en el todo organizacional, cuando esto ocurre lo instituyente pasa a ser orden instituido.

### Transversalidad de las instituciones

Mencionamos que los sujetos cumplen efectivamente roles en las organizaciones, estas son el soporte material de una institución en particular, una escuela se enmarca en la institución educación, una empresa en la institución economía. Al mismo tiempo en cada organización se produce un entrecruzamiento de instituciones como modos de regulación social ante cada una de las situaciones y relaciones específicas.

Este proceso denominado transversalidad institucional refiere a que el funcionamiento de las organizaciones y las relaciones entre sus miembros, están atravesados por diversas instituciones que operan en el plano social.

Mencionamos antes que una escuela responde a la institución educación, pero en su funcionamiento van a intervenir otras instituciones. La política, a través de las decisiones de gobierno y de los miembros de la organización que responden a distintas ideologías; la economía, porque necesita un presupuesto para funcionar, esta institución adquiere más relevancia en caso de que la escuela sea de gestión privada. La salud, con el control del estado de alumnos y docentes; la religión, cuando hay injerencia en los contenidos de aprendizaje y también por medio de las creencias de los integrantes de la organización.

### Definición de díadas institucionales:

Señalamos que las instituciones atraviesan las organizaciones y establecen roles funcionales que los sujetos incorporan durante el proceso de socialización. A cada institución corresponde una díada institucional, un par de roles que obedecen a las relaciones de poder existentes en la sociedad, estos roles se reproducen en el escenario organizacional.

Algunas díadas institucionales son:

- Educación: maestro/alumno
- Salud: médico/ paciente
- Prisión: carcelero/prisionero
- Empresa: jefe/empleado
- Comercio: vendedor/cliente

En el caso de una universidad, en la que predomina la institución educación, la díada principal es maestro/alumno, con la injerencia de la política en las relaciones entre profesores y alumnos se introduce la díada política/militante; si la universidad fuera privada aparece la relación vendedor/cliente.

## 6. Contrato psicológico

Anteriormente hicimos referencia a que los sujetos se socializan y desarrollan laboralmente en organizaciones, en este vínculo se manifiestan expectativas y necesidades explícitas o implícitas acerca de lo que cada uno debe dar o recibir en la relación laboral. El encuentro entre trabajador y organización en el marco de las relaciones laborales no solo da lugar a la firma de un contrato formal, sino que también se establece un contrato psicológico que puede ser explícito o no, en el que se reflejan las expectativas mutuas: qué espera el trabajador de la organización: salario, buenas condiciones de trabajo, posibilidades de proyección y autorrealización) y qué espera la organización del trabajador: rendimiento, lealtad, compromiso.

En la formación del contrato psicológico intervienen factores tanto organizacionales y sociales ya que se basan en los mensajes que transmite la propia organización e informaciones que provienen de otros compañeros, superiores, etc., y factores individuales, las características del aprendizaje, predisposiciones o actitudes que influyen sobre la comprensión e interpretación de esos mensajes.

Entre las principales funciones del contrato psicológico, se destacan:



- Reducción de la incertidumbre

Todo contrato de trabajo se considera una forma de interacción social, que obedece a niveles de incertidumbre, de previsibilidad, de inseguridad respecto a las relaciones y las reacciones que tengan las partes en el desarrollo de estas. El contrato psicológico, cumple con la función de reducir esta incertidumbre a partir de acuerdos, en su mayoría implícitos, considerando que no todos los aspectos potenciales de una relación laboral pueden formalizarse explícitamente.

- Control y dirección del comportamiento de los trabajadores:

El contrato psicológico permite controlar y dirigir el comportamiento sin requerir necesariamente la vigilancia por parte de la dirección. En función de los acuerdos implícitos y la confluencia de intereses entre trabajadores y organización, los trabajadores desarrollan comportamientos que consideran pueden ser fuentes de recompensas, por lo tanto, desarrollan sus tareas y asumen responsabilidades en función de una potencial recompensa a corto o largo plazo, cumpliendo en ello con las expectativas de la dirección y los objetivos organizacionales.

Según Alcover de la Hera, et al. (2004) el incumplimiento del contrato psicológico tiene consecuencias sobre:

- la identificación,
- la motivación,
- el compromiso,
- la confianza en la organización,
- el nivel de conflictividad de las relaciones laborales,
- la satisfacción laboral,
- el ausentismo,
- las intenciones de abandonar la organización en la que se trabaja.

La ruptura del contrato psicológico se da por la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el adecuado cumplimiento de sus obligaciones. Este incumplimiento puede deberse a causas externas, a malentendidos entre ambas partes o la violación explícita del contrato

por una de las partes.

El contrato psicológico se apoya en la reciprocidad, es un aspecto crítico para la integración de la persona en la organización, para la satisfacción de sus necesidades y para su salud mental.

## **7. Clima organizacional**

A lo largo de este capítulo resaltamos que el funcionamiento de las organizaciones se encuentra atravesado por tensiones, contradicciones y posiciones de los sujetos que interaccionan en ella cotidianamente. Estas situaciones se dan como consecuencia de las diferencias de significado que las personas otorgan a las situaciones y a los estímulos ante los que se encuentran. El concepto de clima laboral surge entonces, a partir del estudio de los factores que constituyen el ambiente en los contextos laborales y que son percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en ellos.

### **Evolución del concepto de Clima Organizacional**

Los primeros estudios sobre clima, los realizó Kurt Lewin hacia la tercera década del siglo XX y se orientaban a representar procesos de interacción entre los miembros de un grupo como parte de un contexto o medio social más amplio. Es decir, el clima es una construcción con base en el sentido que las personas otorgan a las experiencias y conductas propias o de terceros que se llevan a cabo en lo cotidiano. Estos aportes se construyeron a partir de la escuela alemana de la Gestalt que vimos en el Capítulo I.

A partir de estos antecedentes, en los años sesenta otros investigadores centraron su interés en el análisis del papel que juegan los directivos como productores y responsables del clima en el cual las personas llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo tengan resultados positivos. De esta manera, se podía trabajar con los directivos para que manejaran, comprendieran y potenciaran determinados climas y se lograra con ello en el funcionamiento y el logro de los objetivos organizacionales.

Proponemos la siguiente definición de clima organizacional, “el cual está constituido por las percepciones compartidas de los miembros, las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales propios de la organización, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas” (Alcover de la Hera, 2004)

#### - Componentes del Clima Organizacional

Cuando hablamos de los componentes del clima organizacional, nos referimos a los aspectos que determinan el modo en que los miembros perciben el contexto o ambiente. entre los principales aspectos se encuentran:

- Autonomía y libertad personal en el trabajo o que no se cuente con una supervisión estrecha.
- Cohesión en las relaciones entre los miembros, sociabilidad e intimidad, incluyendo situaciones de cooperación o de conflicto.
- Confianza en las figuras de liderazgo; sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
- Presión, incluye a los puestos con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
- Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.
- Reconocimiento a través de sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
- Imparcialidad que implica objetividad con justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
- Innovación, posibilidades de introducir novedades, presencia de desafíos y riesgos, orientación hacia el futuro y el cambio.

## 8. Para seguir pensando: la organización COOPERAR

La organización COOPERAR, representa una de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) con mayor actividad social en la zona del Nordeste Argentino (NEA). Con una experiencia de 25 años, inició sus actividades a partir de la movilización de un grupo de profesionales voluntarios, motivados por la necesidad de colaborar y acompañar a comunidades excluidas a superar situaciones de emergencia social. A finales de la década del 90, la organización empezó a expandir sus intervenciones contando con voluntarios en distintas ciudades, lo que permitió que actualmente realice operaciones a través de sus sedes en 12 provincias argentinas.

Los principales objetivos organizacionales de “COOPERAR” consisten en 1) fomentar el desarrollo comunitario, 2) promover la conciencia y acción social, 3) incidir en el diseño e implementación de políticas públicas tendientes a superar la pobreza y 4) desarrollarse organizacionalmente. Su misión se centra en trabajar y colaborar junto a las comunidades en la superación de condiciones de exclusión social, a través de la articulación con distintos actores sociales.

Para Roberto Azar, quien ocupa el cargo de presidente, el motor de la organización es el espíritu de sus integrantes. Esto se observa en los valores compartidos por sus integrantes como la solidaridad, el respeto a la diversidad, el optimismo, la confianza, la acción voluntaria y la responsabilidad asumida en cada una de las actividades que realizan. Según Azar, en 25 años de existencia han pasado distintas personas por la organización, alguna continúa desde aquel primer día, pero lo que se mantiene son los pilares de su cultura.

En palabras del presidente, la principal distinción con otras ONG's es el fuerte compromiso con la asistencia social en localidades y barrios de la toda la provincia, la cercanía con los ciudadanos que se traduce en proveer diferentes tipos de apoyos, que van desde la asistencia alimentaria hasta el asesoramiento en asociativismo y emprendedurismo.

Inicialmente, COOPERAR sólo se ocupaba de brindar asistencia alimentaria y vestimenta a vecinos de barrios populares, pero dado el vertiginoso crecimiento de la ONG en los últimos 10 años, debieron

reorganizar el trabajo, rediseñar actividades y organizar nuevos equipos para dar respuesta a las múltiples necesidades de los ciudadanos.

Como puede observarse, el trabajo COOPERAR consiste en asistir y colaborar en actividades y operativos de abordaje integral en el territorio que se materializan en distintos servicios. La conducción se ejercía principalmente por la presidencia, quién definía el rumbo y tipo de actividades a realizar. Según Azar, la conducción estaba centralizada en él y los dos socios fundadores que lo acompañaban. Estos últimos se ocupaban de gerenciar los proyectos estableciendo directrices para cada uno de los equipos que bajaban al territorio. Se definían determinadas metas y la conducción se ajustaba al cumplimiento de ellas, las tareas debían tener un resultado claro, por lo tanto, los esfuerzos debían orientarse a ellos. Cada una de las metas previstas, eran comunicadas debidamente por la dirección utilizando el esquema de información con reuniones semanales y luego el uso de otros recursos como transparentes y envíos de correos. Estas herramientas, si bien eran utilizadas asiduamente, en ocasiones no tenían efectividad ya que en distintos momentos se generaban distorsiones en las interpretaciones y en los mensajes que los técnicos recibían, derivando luego en interrupciones de las tareas.

Azar menciona “la definición de metas para el desarrollo requiere necesariamente el establecimiento de una matriz de seguimiento, ese proceso por lo tanto es un proceso técnico, es necesario monitorear para luego reconocer resultados, establecer una medida en función de ello y evaluar, es decir saber qué y cómo lo hicimos”

Actualmente COOPERAR cuenta con 50 integrantes, a lo que se suma el trabajo de voluntarios en operativos o situaciones que requieren una intervención de mayores dimensiones. Este trabajo es posible, debido al orden funcional en la sede central que organiza las intervenciones territoriales. Actualmente COOPERAR se organiza:

- (1) Presidencia
- (1) Dirección Ejecutiva
- (5) Subdirecciones: de programas y proyectos, de investigación, de información y comunicación, de voluntariado, de cooperación y financiamiento

En 2001, luego de una gran inundación en la región que provocó grandes pérdidas en barrios y asentamientos de la ciudad de Corrientes, la organización colaboró con áreas del gobierno provincial y nacional en la coordinación de las operaciones de ayuda social, particularmente en lo referido a la colecta y distribución de alimentos, elementos de higiene, medicamentos y vestimenta. Las dimensiones de esta tarea sumada a la gran demanda de la población afectada, requirió la participación de mayor número de voluntarios y una organización ajustada de las tareas.

El desarrollo de este trabajo resultó sumamente complejo para la estructura de la ONG que tuvo que ajustarse a actividades específicas y de ejecución flexible, a la vez que organizar las tareas de trabajadores y voluntarios –muchos de ellos sin experiencia en este tipo de trabajo-. La demanda superó la capacidad operativa de la organización, dificultando además la articulación con otros organismos también abocados a la atención de situaciones similares. Hasta ese momento la organización de tareas y responsabilidades se ajustaban a lo definido por la presidencia, los equipos tenían poca intervención en el diseño de los esquemas operativos y las contingencias resultantes del trabajo de campo, eran consultadas con la cúpula presidencial en un ida y vuelta por canales de mando delineados jerárquicamente.

Luego de este evento, se presentaron debates al interior de la organización sobre la necesidad de sumar, capacitar y gestionar a un nuevo equipo para trabajar en territorio y nuevos voluntarios que quisieran participar en actividades. Estos debates, se centraron en la asignación de recursos financieros, tecnológicos y de infraestructura, además de considerar la incorporación de nuevos trabajadores.

Las posiciones en el interior eran diversas y confrontaban, parte de los equipos técnicos que ocupaban las subdirecciones mantenían la posición de mantener el “status quo”. Hacia el interior de los grupos, parte de sus referentes mantenían la posición de que ampliar la estructura e incorporar gente, podría afectar el funcionamiento y la distribución de recursos económicos. Durante semanas los debates enfrentaban posiciones respecto a cómo adaptarse a lo que la situación demandaba y, sobre todo, cómo mantener funcionando la organización. Según Azar, el proceso afectó intereses en algunos grupos, la tensión se incrementó

producto en parte por la resistencia y porque las decisiones seguramente recomponían el escenario de funcionamiento, básicamente en cuanto a presupuesto e injerencia en las decisiones, veíamos la necesidad de transitar hacia otro tipo de conducción que abría la posibilidad de que las decisiones sean resultado de debates.

Finalmente, la presidencia de la organización logró contactos con otras ONG's de diferentes puntos del país, para conocer sus modos de funcionamiento y las posibilidades de aprender de sus distintos modos de funcionamiento, experiencias que ayudarían a gestionar el nacimiento de la Subsecretaría de Voluntariado.

La Subsecretaría tiene por objeto promover y difundir los principios de la actividad de voluntariado y administrar una base activa de quienes se acerquen a la ONG interesados en este tipo de trabajo. En principio la tarea de sumar voluntarios a la estructura de la organización se torna dificultosa, dado que estos trabajadores traen consigo valores y principios propios que deben aunarse con los objetivos de COOPERAR. El desafío es entonces, lograr la integración de los voluntarios con el resto de los trabajadores de la organización, y armonizar intereses, valores y motivaciones individuales con los objetivos colectivos.

A partir de esta situación, la organización reconoció la necesidad de responder de manera flexible a las contingencias del contexto. Uno de los líderes de proyecto, Raúl Tiz menciona: “Era necesario avanzar a un esquema de respuesta flexible, organizar nuestros recursos en base a proyectos y alejarnos de un esquema rígido, además, las decisiones deben ser compartidas, los técnicos estamos en el territorio, sabemos lo que nos devuelve el contacto con la gente, por lo tanto, nuestras sugerencias deben ser contempladas; creo que es la única manera de dar respuestas contingenciales apropiadas. La administración por proyectos y la valoración de nuestros aportes son las piedras angulares de nuestro funcionamiento actual, las situaciones y adversidades deben ser aprendidas y esto lo tenemos claro. Las dificultades en términos organizativos deben ser trabajadas y elaboradas por el conjunto, el cambio es constante y todo cambio lo consideramos un aprendizaje para nuestra organización y como tal ser gestionado”

Respecto a la conducción, Tiz señala: yo acompaño a la organización desde hace 10 años y la verdad fui viendo algunas transiciones. Estábamos acostumbrados a una conducción orientada a establecer esquemas compensatorios, por lo tanto, algunos liderazgos se ejercían en base a estas lógicas, la de recompensa/castigo. Sin embargo, luego de los cambios implementados, transitamos hacia un ejercicio más abierto y contemplativo, donde se estimule la participación de los integrantes de los distintos grupos, se contemplen sus necesidades y motivaciones, donde se estimule la cooperación y no la competencia entre nuestros socios/integrantes. El trabajo debe ser motivante”.

Esta experiencia permitió que dos años más tarde, la organización se encontrara coordinando gran parte de programas asistencia social que se ejecutaban en la Provincia de Corrientes, los cuales se financiaban con fondos de organismos internacionales. Gran parte de los recursos se destinaban a la ciudad capital, dejando con poca cobertura a ciudades del interior de la provincia y sin capacidad de respuesta a demandas en esa zona.

### **Bibliografía:**

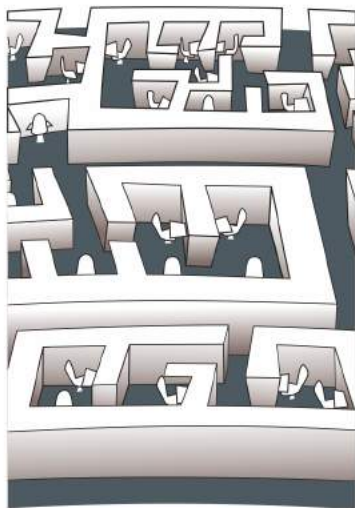
- Alcover de la Hera, Carlos (2002) “El contrato psicológico. Componente implícito de las relaciones laborales” Ed. Aljibe, España. P
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (2000) “Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio” Ediciones Paidós. Buenos Aires
- Pratesi, Ana et. al. (2015) “Psicología del trabajo: sujeto, grupo y organización” ISBN 978-987-42-0155-3- Resistencia, Chaco.
- Pratesi, Ana; Sotelo, Andrea (2011) “Fundamentos de Psicología del Trabajo” ISBN-978987-05-8816-0 - Resistencia, Chaco.





# fundamentos de psicología del trabajo

una perspectiva  
para la comprensión  
de las relaciones de trabajo



**EDICIONES**  
**REVÉS**  
De la trama

