



1942-2012. Avances y transformaciones en la relación hombre-trabajo

Una perspectiva psicológica

Lic. Silvia Koffsmon, Lic. David Martinez, Lic. Nora Machi,
Lic. Ariel Vazquez y Lic. Mariana Urbancic*

Introducción

Enmarcados en la celebración de los 70 años de la **Asociación Dirigentes de Empresa** y, compartiendo su espíritu promotor de la investigación, estudio y discusión sobre diferentes temáticas ligadas a favorecer el desarrollo y crecimiento de las empresas dentro del país, la cátedra de Psicología Laboral de la Carrera de Recursos Humanos de la UCES, universidad patrocinada por esta institución, pretende brindar su homenaje en este nuevo aniversario a través de la presentación de este artículo que busca dar cuenta de los cambios y evolución en la relación hombre-trabajo acontecidos a lo largo de estos últimos 70 años de historia. En nuestra sociedad, la empresa es el escenario en donde el trabajo es el principal protagonista, es el elemento articulador de un complejo abanico de relaciones humanas en las que se entrelazan las metas y objetivos de quienes tienen la responsabilidad de conducir el proceso productivo y de los trabajadores que buscan, a través de su labor, satisfacer necesidades materiales, psicológicas y existenciales. Este artículo pretende ser un disparador para la reflexión y el debate.

El trabajo humano es un territorio de conocimiento vasto y difícil de asir, intentar dar cuenta de la relación hombre-trabajo es una labor no exenta del riesgo de sobrestimar un aspecto o dimensión

* Miembros de la Cátedra de Psicología Laboral de la Carrera Recursos Humanos en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

en detrimento de otro. Por ello, en las reflexiones que compartimos en este texto, partimos de la idea que el fenómeno del trabajo se presenta como multidimensional, complejo e inserto en un contexto histórico cultural siempre dinámico. No hay una sola manera, ni un solo abordaje para pensar las distintas variables que configuran el mundo laboral. A los efectos de este trabajo, nos abocamos al lazo que vincula al hombre con el trabajo, enfocado desde la dimensión psicológica. Nuestro eje son las interacciones, las diferentes interacciones del hombre con el trabajo y lo que afecta su posición subjetiva en relación con el trabajo.

Nuestra premisa fundamental es que no existe un trabajador en posición subjetiva *neutral* respecto de su época y su escenario laboral, puesto que no hay nada que sea inocuo para el sujeto en la medida en que allí se realizan sus potenciales, aspiraciones y deseos. De este modo, el vínculo con un contexto específico laboral, con una herramienta determinada, una época histórica específica, un colectivo social, etc., configuran un modo particular de significar ciertas actitudes y comportamientos laborales.

En este trabajo indagamos algunos de dichos aspectos y su evolución en el tiempo, particularmente en la segunda mitad del siglo XX y principios del XXI.

Prestamos atención a estas cuestiones en el marco de una perspectiva psicosocial, que plantea la centralidad del lazo hombre-trabajo como condicionador y productor de diferentes dinámicas subjetivas. Se trata de una reflexión que pretendemos invite al lector a comprender el sentido del trabajo, el significado del bienestar en el trabajo, en diálogo con una época histórica específica y un escenario laboral determinado.

Evolución del contexto

Difícilmente podríamos explayarnos sobre el posicionamiento psicológico del sujeto trabajador si no comprendiéramos inicialmente las transformaciones del contexto político y económico que fueron tiñendo el mercado laboral. El objetivo de estas primeras líneas es transportarnos en una línea de tiempo en la cual destacaremos los sucesos de mayor relevancia que impactaron en la Argentina desde la década del 40 hasta la actualidad.

Si nos remitiéramos al momento fundacional de ADE, año 1942, descubriríamos que nuestro país se hallaba transitando una expansión urbano-industrial incipiente que se consolidará en



los años posteriores. La crisis de 1930, había puesto en jaque la economía basada en exportaciones agropecuarias y dio inicio al proceso de desarrollo industrial. Dicho esquema se profundizó en las décadas siguientes, fuertemente apalancado en las oportunidades de crecimiento originadas por la economía de postguerra y seguiría evolucionando mediante el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) que se extendería hasta el año 1976.

Durante este período de fortalecimiento industrial se acentuó el proceso de producción de índole fordista caracterizado por la mecanización de las empresas, la fabricación en cadena, las estructuras jerárquicas, la división de la organización de la producción que separa las funciones de concepción de las tareas de ejecución y la eliminación de autonomía e iniciativa en los trabajadores.

La transformación económica estuvo acompañada políticamente de una fuerte presencia del Estado quién reguló las dimensiones del mercado de trabajo como ser fijación de salario, condiciones laborales y relaciones de empleo.

Este ciclo estuvo escoltado por una presencia sindical integrada. En 1945 se promulgó la ley de asociaciones profesionales, la cual reconoció a los sindicatos como asociaciones de derecho público y otorgó al Ministerio de Trabajo la potestad de adjudicar la personería gremial al sindicato mayoritario por rama de actividad lo cual reflejaba la intención de estructurar un movimiento unido que agrupara los intereses de todos los trabajadores. De esta manera, el sindicalismo se convirtió, por primera vez en la historia, en partícipe del sistema de poder estatal lo cual tuvo un fuerte impacto en el protagonismo de los trabajadores en la discusión por las condiciones de trabajo.

A partir de mediados de la década del '70 el modelo de ISI comenzó a evidenciar desequilibrios que desencadenaron en una transformación del paradigma económico y social. En ese entonces se instaló un modelo económico neoliberal, cuyo fundamento teórico postula que el mercado, impersonal y objetivo, actuando sin restricciones logra una eficiente asignación de los recursos. De esta manera se buscó incrementar la productividad y competitividad a través de la apertura a los mercados internacionales, la desregulación, el cambio de propiedad de los activos públicos y la desarticulación del esquema de protección social vigente hasta ese momento.

El modelo se consolidó en la década del '90, época en la cual se sucedieron reformas en el ámbito laboral que alteraron las relaciones individuales de empleo y las relaciones colectivas de trabajo. Dentro del ámbito individual se arraigó la flexibilización contractual, que desplazó la contratación por tiempo indeterminado, instalando formas novedosas de contratación, dando lugar a un mercado laboral segmentado y heterogéneo.

Dentro del ámbito colectivo, el nuevo régimen modificó la composición de las negociaciones impulsando los acuerdos a nivel empresa, fomentó la flexibilidad en cuanto a las condiciones de jornada (asignación anual de jornada, banco de horas) de remuneración (pagos variables por productividad) y de organización del trabajo (polivalencia, movilidad funcional).

El nuevo contexto evidenció la necesidad de un cambio en el esquema de producción es por ello que, comenzaron a implantarse en las empresas técnicas del llamado “modelo japonés”, entre las cuales se destacan los círculos de calidad, el *just in time*, el achatamiento de las pirámides de mando y las células de manufactura.

Tras la crisis financiera y política que se suscitó en los años 2001-2002, el Estado reapareció asumiendo un rol activo en el establecimiento de medidas económicas, desplazando la autonomía de mercado imperante.

Los regímenes de empleo y de protección social exhibieron un nuevo giro respecto de las configuraciones que habían adoptado en la década precedente. Se lanzaron programas de subsidios al desempleo, se eliminó el sistema privado de jubilaciones y pensiones (AFJP), se instaló una política de generalización de la negociación colectiva para regular las relaciones laborales asumiendo los sindicatos un rol protagónico en las negociaciones colectivas, entre otros.

La realidad contemporánea se encuentra escoltada por un modelo productivo, en el cual conviven características fordistas, toyotistas y nuevas tendencias como ser la innovación, procesos de aprendizaje y adaptación tecnológica, descentralización de las relaciones laborales y flexibilidad frente a mercados globales.

Tematizar acerca de las grandes transformaciones del mundo del trabajo de los últimos cien años requiere de marcos conceptuales que nos orienten en la comprensión de nuestro objeto de interés: **el posicionamiento psicológico del sujeto resultante de**



la incidencia particular y de la evolución de las condiciones del contexto y de los escenarios laborales.

En el marco de la perspectiva psicosocial, nos interesa relevar la posición subjetiva resultante del vínculo dialéctico entre el sujeto y el entorno con el que interactúa. Caracterizamos este lazo como no neutral, como productor de significados que orientan actitudes, creencias y comportamientos, fruto de la articulación de lo singular y lo colectivo-social.

Sería ingenuo o simplista considerar este planteo teniendo en cuenta una sola de las variables en juego. No hay un sujeto con una subjetividad enriquecida o saludable, por fuera de una historia, una familia, una trayectoria. Tampoco hay contextos, épocas o estructuras laborales organizativas que en forma aislada ocasionen mayor o menor bienestar en el sujeto.

Relevar esta cuestión, nos lleva a desarrollar la idea central del lazo **sujeto-contexto**, desde la consideración de diferentes variables, su interacción e interdependencia.

Subjetividad laboral

A la hora de hablar de subjetividad hay una inclinación a considerar la cuestión solo desde una mirada desde lo individual. Nuestra indagación, por el contrario, se orienta a reflexionar acerca de las posiciones subjetivas, resultado de la convivencia de variables singulares y colectivo-sociales.

Proponer una mirada desde el punto de vista psicosocial implica considerar que no hay una sola posición subjetiva y neutral. Las posiciones subjetivas resultan configuraciones de un modo particular de significar actitudes, valores, creencias y conductas que presentan un carácter dinámico, según diferentes épocas, momentos sociales, culturales y laborales.

Abordar el fenómeno del trabajo desde el punto de vista psicosocial significa tener en cuenta que la conducta de un sujeto siempre tiene un sentido, un significado que es resultado de una biografía personal, un modo de interacción interpersonal y una trayectoria o experiencia. Esta particular producción de sentido, se articula con estructuras de significados compartidas, con los modelos culturales, sociales, generacionales y hasta de colectivos particulares (género, oficios y profesiones).

- La conducta de un sujeto implica siempre un lazo no neutral, dialéctico y significativo con el entorno. Esto configura

una zona de intersección, que corresponde al espacio de la subjetividad y que consideramos como realidad psíquica contextualizada.

- La subjetividad es así carga de significado, expresado como tendencias, creencias y valores que a su vez impactan en las actitudes y comportamiento del sujeto.
- Hay tantas posiciones subjetivas como resultado del lazo dinámico sujeto-entorno.
- Las posiciones subjetivas a explorar en el campo laboral, configuran el lazo particular **trabajo-subjetividad**.

Nos interesa desarrollar el tono particular que adquiere la subjetividad en diferentes escenarios laborales. Hacer visible la subjetividad laboral, remite al concepto de producción de significados particulares del trabajador, en recíproca influencia con el contexto laboral con el que interactúa.

De este modo se entrelazan **trabajo y subjetividad**. En este sentido, coincidimos con Guell (2001) cuando define la subjetividad laboral diciendo: "...considerando la subjetividad de trabajadores y trabajadoras, entiendo subjetividad como una trama de representaciones, aspiraciones, memorias, saberes y sentimientos que orientan, impulsan y otorgan sentido al actuar de los individuos en el mundo (...). Es importante relevar que la subjetividad remite al mismo tiempo a: una experiencia singular, al espacio intersubjetivo, marcos institucionales y culturales".

Nuestra premisa fundamental es, entonces, que en la subjetividad laboral se expresan estructuras cognitivo-afectivas que articulan de manera dialéctica lo singular y lo social. Esta recíproca influencia da cuenta de las dos dimensiones que configuran el concepto de subjetividad laboral:

a) Una dimensión social: hay modelos culturales, valores, tendencias, creencias, conductas y emotividad que comparten los trabajadores de un mismo escenario laboral. Este contexto *tiñe* los comportamientos laborales y genera una producción de significados que operan en la posición subjetiva de las conductas de los trabajadores. Así podemos diferenciar particularidades en trabajadores por grupos etarios, profesiones, género y hasta oficios. También un modelo de trabajo, por ejemplo el tayloriano, genera una posición diferenciada en los procesos dinámicos de subjetivación, de un trabajador de la era digital. Hablamos de una realidad



contextuada, un mundo del trabajo, cuyas condiciones son productoras de una subjetividad diferenciada.

Para comprender mejor este concepto del trabajo como condicionador y productor de subjetividad, planteamos algunos ejemplos. Para un trabajador del modelo fordista, el trabajo es prácticamente cuerpo en movimiento, mano de obra en acción, tarea a velocidad, monótona y rutinaria. Estas condiciones del mundo laboral configuran una posición subjetiva predominante en el trabajador, de baja autonomía y escasa iniciativa. La escasa interacción con otros, genera a la vez un límite a las estructuras de sentido compartidas. Hay pocos acuerdos de significado, porque el trabajo se caracteriza por un contenido fragmentario.

Un modelo de trabajo con eje en el trabajo en equipo, condiciona posiciones subjetivas de colaboración, coordinación y confianza entre trabajadores. El escenario laboral tiñe la subjetividad laboral con asignación de significados compartidos e interacciones activas. Todos los actores conocen el sentido de lo que se hace para alcanzar la meta común; sin embargo también opera en este contexto un modo particular de interpretar el trabajo en equipo. Para algunos es sinónimo de todos *juntos somos más o podemos juntos* y para otros la posición colaborativa es traducida como indiferenciación o falta de protagonismo. El apoyo social se restringe y la vivencia dominante es de desvalorización. Hay un mismo modo de cultura organizacional-laboral y hay también cabida para la diferenciación subjetiva; hay un sujeto que interpreta un contexto.

b) Una dimensión subjetiva: convalidar la idea de una subjetividad en el mundo laboral, más comúnmente caracterizado por impulsar predominantemente ideas que aluden a lo general y a la voluntad, nos recoloca en el ámbito de la racionalidad subjetiva. Hay un contexto que imprime un sentido a los comportamientos laborales, a la cultura de una organización y un trabajador que lee ese contexto como un texto y desde ahí, otorga un significado, da un valor, una orientación a su trabajo.

La dimensión subjetiva es así, el modo particular en que cada trabajador entiende, comprende lo general, según su biografía, su modo de vinculación interpersonal, su experiencia y sus deseos. Que emerja lo individual no anula ni limita el peso del contexto. En el mundo del trabajo hay articulación de manera dialéctica entre lo singular y el escenario global y laboral.

Seguimos a Peiró (1998) cuando dice: “El trabajo no puede restringirse ni a la preeminencia de la conducta individual (...) ni a la consideración macroscópica que lo contempla como un fenómeno político ó social. Existe una zona en la que la intersección entre lo social y lo individual se articulan”.

Esta zona de intersección, es lo que consideramos subjetividad laboral. Indagar esta temática es adentrarnos en la producción de subjetividad en diferentes escenarios laborales, es comprender las posiciones subjetivas diferentes, resultado del enlace del trabajador con los modelos culturales compartidos por su micro y macro contexto, lo que, a su vez, determina los comportamientos laborales.

Trabajo y bienestar psíquico

La relación subjetiva del trabajador con su escenario laboral, implica la diferenciación de recursos subjetivos para interpretar el contexto, define una disponibilidad diferente para abordar la cuestión del bienestar psicológico en el trabajo, de modo tal que hay cargas de sentidos diferentes para interpretar la cuestión del bienestar. Las mismas condiciones de la organización del trabajo, pueden hacer que un trabajo fragmentario y monótono cumpla una función importante en la vida psíquica de un trabajador, aumente su autoestima y acumule sensación de bienestar psíquico, porque lo que hace es lo que sabe y quiere hacer. Para otro trabajador con expectativas y necesidades diferentes, al no poder identificarse con el producto de su trabajo se aleja de la sensación de bienestar psíquico. Esta cuestión de las racionalidades subjetivas, no exime a las organizaciones laborales de su responsabilidad en un diseño organizacional que proteja subjetividades. El vacío de participación, el vacío del reconocimiento, la falta de espacios de intercambio interpersonal, el ninguneo son algunas de las cuestiones a ser tenidas en cuenta en un diseño organizacional que contemple la idea de bienestar psíquico.

Cuanto más la organización de trabajo rescata, posibilita al trabajador la identificación con el producto de su trabajo, más favorece la construcción de un lazo saludable de trabajo-subjetividad. Hay condiciones de la organización del trabajo que a veces resultan un obstáculo para el bienestar del trabajador; por ejemplo un trabajo fragmentario, monótono y sin interacciones sociales puede generar malestares psíquicos que resultan riesgosos para la vida



del trabajador, si el malestar psíquico persiste en intensidad y en el tiempo.

Desde el paradigma de la complejidad (Etkin), sería ingenuo un planteo acerca del bienestar psíquico considerando solo la emergencia de lo singular o teniendo en cuenta solo la cuestión de las condiciones del trabajo.

Valorizamos la idea de un pensamiento no polarizado, que articule las confrontaciones o líneas de tensión que suelen instalarse como lógicas diferentes en el mundo laboral.

El desafío es hacer convivir la lógica de la racionalidad subjetiva del trabajador con las otras lógicas presentes en la organización laboral (la económica-productiva, la del salario, la del mercado, etc.), trabajando las tensiones y contradicciones inevitables de la complejidad del fenómeno del trabajo.

Se trata de pensar en un diseño organizacional, un tipo de comunicación y liderazgo y una identificación del sujeto con su trabajo, que no solo favorezcan la cuestión del bienestar sino que también contribuyan así, a la productividad de las organizaciones laborales.

El hombre y las herramientas

La construcción de herramientas es una **habilidad cognitivo-motriz propiamente humana**. Si bien los biólogos han observado y descrito situaciones en las que aves y primates se valen de simples utensilios para obtener alimento, anidar o defenderse de sus atacantes, solo los humanos han alcanzado un grado superior y complejo en la construcción de piezas tecnológicas destinadas al trabajo.

La evolución hacia la bipedestación y el desarrollo del dedo oponible permitieron al ser humano disponer libremente de sus manos para manipular objetos, fabricar utensilios y armas para la caza y la defensa, lo cual significó **un extraordinario cambio en la relación del hombre con su entorno**, cuyas derivaciones sociales, económicas y psicológicas llegan hasta nuestros días. El hacha de piedra y el arpón de hueso son, podríamos decir, los antecesores lejanos de las actuales máquinas de comando informático y los sofisticados procesos de producción industrial.

Las primeras herramientas humanas eran construidas a partir de los materiales simples provistos por el entorno; rocas, arcilla, fibras vegetales, pieles, hueso o madera, generalmente para

cumplir un propósito práctico vinculado a la obtención de los recursos necesarios para la supervivencia colectiva. El diseño y las técnicas de construcción y acabado de las herramientas fueron adquiriendo a lo largo de las épocas un grado creciente de sofisticación y complejidad, siendo la herramienta misma, en tanto producto de la cultura, una forma de memoria y conocimiento práctico-conceptual que se transfería de generación en generación. Sin embargo, en el último tramo de nuestra historia, particularmente en el siglo XX y XXI esa **transferencia intergeneracional de conocimiento** se vio sometida a tensiones y quiebres en lapsos cada vez más breves, producto de las fenomenales cambios en las ‘herramientas’ de trabajo y de la relación entre los humanos y sus productos tecnológicos.

Si bien el trabajo humano y las tecnologías utilizadas para realizarlo son tan antiguos como la propia humanidad, recién en el siglo XIX comienza a ser un objeto de estudio independiente. La **primera referencia a la ergonomía** o de la ciencia del trabajo aparece en el libro del autor polaco Wojciech Jastrzebowski en el año 1857. Sin embargo fueron los británicos quienes dieron los pasos más decididos hacia la conformación de la disciplina y su integración con la industria. En 1949 los ingleses fundan la *Ergonomics Research Society* integrada por filósofos, médicos, psicólogos e ingenieros.

Los científicos acuerdan en que el grado de complejidad de las herramientas y los artefactos en cada fase evolutiva tiene una estrecha relación con el desarrollo de las estructuras neurológicas y las configuraciones psicológicas de los humanos. Hoy probablemente nadie cuestione con evidencia firme que ciertas operaciones psicológico-cognitivas tienen un componente basal genético y neurológico cuyo despliegue o expresión está ligado a las características del entorno físico, social, cultural y afectivo. De allí se deriva que podamos afirmar con base firme que cada época histórica, y esta muy particularmente, promueve o es facilitadora del desarrollo de determinadas capacidades y actitudes, a la vez que desalienta o inhiba otras.

Podríamos preguntarnos cuáles son las transformaciones que se están produciendo en este orden en lo que podríamos llamar la Era de las Herramientas de Silicio. El constante bombardeo de información, la instantánea velocidad de las comunicaciones, los escenarios virtuales de trabajo y el diseño de herramientas cada



vez más precisas y autónomas del control humano van inscribiendo en las nuevas generaciones de trabajadores modificaciones en los patrones de subjetivación del mundo que trasponen las fronteras del trabajo y se expanden hacia otras esferas de la vida social.

Las herramientas son extensiones de nuestro cuerpo y de nuestra mente que nos permiten manipular el mundo más allá de nuestras limitaciones físicas y sensoriales. Es ciertamente enigmático el hecho de que las herramientas y el trabajo no solo nos permiten alterar el mundo en beneficio propio sino que también, en el desarrollo de la acción laborativa se forja nuestra identidad. El herrero o el agricultor, el ingeniero o el médico realizan un ajuste constante de su cuerpo y su mente a la materialidad de su herramienta y al significado de su uso.

Las herramientas, martillos o computadoras, nos transforman a nosotros en nuestros aspectos más profundos, se incorporan a nuestro decir y moldean nuestras representaciones del mundo. Es llamativo cómo la jerga informática, por ejemplo, se agrega cada vez más al decir de la gente para dar cuenta de sus sentimientos y sus emociones. Ahora una persona se “cuelga” o se ‘tilda’ cuando está distraída u olvidó algo; el sujeto ‘está’ si está ‘conectado’ y es irrelevante si su cuerpo trabaja en Berlín o en Rosario, ya que es posible tener una presencia virtual global; los GPS guían nuestros pasos, el de los buques y las cosechadoras, los sistemas operados por voz ‘escuchan’ y ‘eligen’ por nosotros. Cabe preguntarse, y creo que es preciso hacerlo, en qué medida nuestras herramientas de trabajo nos construyen a su imagen y semejanza.

Ahora bien, ¿cuál es la aproximación desde la psicología que podemos ofrecer para dar cuenta de este mutuo proceso de transformación entre las herramientas, el trabajo y sujeto humano? Jean Piaget (1896-1980), el célebre biólogo y psicólogo genético suizo echó luz sobre los procesos cognitivos infantiles demostrando que los “errores” en los que incurren los niños son, en realidad, estadios evolutivos fundamentales de la inteligencia y el conocimiento humano. Considera el autor ginebrino que los dos procesos que caracterizan a la evolución y adaptación del psiquismo al entorno son los de la asimilación y acomodación. La asimilación es el proceso por el cual un elemento externo es incorporado y modificado por las estructuras del propio organismo convirtiéndolo en parte

de sí mismo. Dado que no hay asimilaciones ‘perfectas’, es necesario siempre un proceso complementario de acomodación de sus propias estructuras al objeto asimilado. Piaget afirma que la *asimilación* remite a la acción del sujeto sobre el objeto, mientras que la *acomodación* designa la acción del objeto sobre el sujeto. Así cuando observamos a un trabajador en concentrada relación con su herramienta de trabajo, estamos en presencia de un diálogo, una batalla y un acuerdo final en la que ambos resultan transformados de alguna manera.

Los seres humanos han aprendido a dominar un procedimiento psicológico general consistente en la orientación intencional de los sentidos (observar-evaluar-correr) y el direccionamiento de la actividad muscular adecuada para la resolución de problemas específicos y la satisfacción de necesidades propias y colectivas (Freud, 1929). Tal procedimiento implica la asombrosa capacidad de discernir lo interior (perteneciente al yo) de lo exterior (originado en el mundo), colocando en medio de ambos extremos, lo que Freud ha denominado el principio de realidad, principio que habrá de dominar toda la evolución filo y ontogenética.

Las herramientas son una construcción humana que derivan de esa diferenciación entre el Yo y el mundo, y en la materialidad de sus formas y en su destino o utilidad para las que son fabricadas, cristalizan la particular visión del mundo y de sí mismos.

Ambas, la asimilación y la acomodación, son capacidades innatas que se van desplegando ante determinados estímulos en etapas o estadios muy específicos del desarrollo. Se habla de trabajadores que son ‘nativos digitales’, se trata de esos hombres y mujeres cuyos su procesos de socialización primaria estuvieron signados por lo que se conoce como “metáfora del ordenador”; hiperconectividad, pensamiento y acción simultánea, etc. Cambian las metáforas del mundo. Mientras que el obrero de los años 40 se representaba a sí mismo como un engranaje más de la maquinaria productiva, integrándose a los ritmos acompasados de la máquina y de la línea de montaje, la presencia palpable de los materiales y las herramientas le proporcionaban la información necesaria para ejecutar su tarea. Hoy en cambio los dispositivos electrónicos de control y medición, la ausencia muchas veces de contacto directo con los materiales y las personas, como también la progresiva integración cognitiva con sistemas cada vez más inteligentes y autónomos van marcando cambios subjetivos profundos. Si la



palanca y la masa en tanto herramientas son una extensión de nuestras manos y brazos, la computadora ha comenzado a ser una prolongación de nuestro cerebro.

Podría preguntarse por qué hacer estas consideraciones en torno a la relación entre el hombre y sus herramientas de trabajo. En primer lugar para poner de relieve que esta relación no está referida a un objeto cualquiera, sino a uno muy especial tanto en la historia de la humanidad como para la dinámica psicológica de los sujetos. Y en segundo término para destacar que los cambios en los instrumentos de trabajo llevan implícitos una modificación de la relación del hombre con el mundo, de los hombres entre sí, a la vez que encarnan una determinada configuración subjetiva.

Dice Coriat (1992) en su célebre obra *El taller y el robot* que la electrónica computacional toma en la década del 90 el relevo definitivo de un desprestigiado taylorismo. La crisis del taylorismo, iniciada en la década del 60, proporcionó un fuerte impulso a la investigación y experimentación de nuevas formas de organización del trabajo que permitieran sortear la vulnerabilidad de la línea de montaje al ausentismo y a las diferentes formas, larvadas o abiertas, de resistencia obrera. Es decir, hubo un esfuerzo deliberado para diseñar dispositivos de trabajo que, no solo hicieran el trabajo en forma más eficiente y económica, sino que ejerciera control sobre el componente humano de la producción. Así los trabajadores de ciertos procesos productivos mantienen una ambivalente relación de amor y odio con sus instrumentos de trabajo.

El trabajo con sentido y el diálogo con una época

La actividad laboral, tal como lo venimos planteando, tiene para cada persona, un sentido, que es el resultado de la articulación entre lo singular y lo colectivo, dentro de un contexto socio cultural, económico, político de cada momento y lugar histórico particular. El trabajo adquiere un significado que puede convertirse en fuente de bienestar laboral.

El bienestar laboral se traduce en sentimientos de satisfacción, comodidad y tranquilidad que obviamente repercuten positivamente en el logro de resultados exitosos, aumentando el rendimiento de las personas.

El trabajo con sentido muestra un posicionamiento del sujeto frente a su realidad laboral. Este sentido se expresa a partir de

una serie de significados, expectativas, metas y valores que definen y son definidas por las cualidades y modalidades de relación propia de cada vínculo entre la persona, su actividad y el contexto en el que se desarrolla. En primera instancia, consideramos que la cultura organizacional de la empresa se hace presente contextualizando las significaciones personales. Pero además, la lectura subjetiva que cada quien realiza manifiesta las marcas y características propias de la realidad histórico social a la que pertenece. Representaciones colectivas delatan el impacto que tiene la vivencia social sobre lo personal. Observamos y agrupamos, las especificidades características de las personas según las situaciones transcurridas en cada momento o período histórico. Pero es importante tener en cuenta que, aun en un mismo periodo histórico suele haber diferencias, en función de la edad, sexo, grupos ocupacionales y otros. Estas diferencias, generan diferentes modelos mentales, creencias y percepciones acerca del trabajo y, en consecuencia, diferencias en los comportamientos laborales.

Estas diferencias en la subjetividad laboral, puede describirse tomando el Modelo que explica las diferencias generacionales existentes en el escenario laboral actual que denota el sentido que adquiere el trabajo para cada sujeto signado por su pertenencia a una época particular.

Diversidad generacional

En el ámbito laboral de toda organización podemos encontrar hoy, cuatro generaciones conviviendo en el mismo sistema. Cada una de estas generaciones muestra un sentido compartido y un modo de posicionarse frente a la actividad laboral que puede complicar especialmente el trabajo sinérgico y en equipo.

La primera generación que describiremos se los denomina “tradicionalistas”. Son aquellos sujetos nacidos entre los años 1925 y 1945, también se los conoce como “la generación leal”. Dado el contexto que les tocó transitar, aprendieron a vivir con lo justo en términos económicos, son fuertes defensores de la cultura del ahorro y del trabajo duro. Las leyes y la autoridad no son cuestionadas “Los jefes mandan y los subordinados obedecen”. La cultura del sacrificio es una de las características más notorias de esta generación, siempre el deber hacer por sobre el querer y el disfrute.



Entre 1946 y 1963 podemos describir a la generación conocida como “*baby boomers*”. Alentados por la sociedad posmoderna que sobrevalora la acción, el triunfo, el consumo y el narcisismo. Los sujetos de esta generación buscan ser excelentes y triunfar en todos los ámbitos de la vida, pero sobre todo en el trabajo. Suelen ser adictos al trabajo ya que buscan el progreso económico y ascender verticalmente en las estructuras de poder organizacionales. Generalmente sus trayectorias laborales son de largo plazo dado que buscan obtener un empleo y desarrollarse en él hasta su retiro. Su identidad suele estar dada básicamente por el trabajo.

Una nueva generación puede identificarse agrupando los nacidos entre los años 1960 y 1981, se la denomina la generación X o también conocida como los “escépticos”. Con esta generación podemos marcar un quiebre en la relación de autoridad que encontrábamos hasta el momento, donde el “Jefe manda y el subordinado obedece”. La generación X viene a cuestionar esta relación de autoridad buscando ser independientes en sus pensamientos, ya que desconfían de las personas y de las instituciones. El trabajo deja de ser el único dador de identidad y tratan de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Por último podemos diferenciar a los sujetos nacidos entre los años 1982 y 2002. Denominados Generación Y, muchos de ellos hijos de los llamados Baby Boomers. Esta generación nació y creció en un contexto desarrollo tecnológico constante. Ellos buscan espacios para ser creativos, autónomos y, al igual que la generación X, cuestionan el modelo de autoridad tradicional. Esperan de sus líderes retroalimentación continua sobre su desempeño. Son sumamente pragmáticos y su objetivo en materia laboral es obtener un empleo que tenga sentido, que los motive y les provoque bienestar en el presente.

Actualmente podemos encontrar en las empresas socios o directores tradicionalistas, gerentes o jefes *baby boomers*, jefes/analistas de generación X y los cuadros operativos pertenecientes a la generación Y. En términos generales en las compañías, sus políticas y estrategias organizacionales son delineadas por tradicionalistas y *baby boomers* y ejecutadas por sujetos pertenecientes a generaciones como la X y la Y. Sin duda en este punto confluye un conflicto y a la vez la oportunidad.

El desafío: gestionar la diversidad generacional

En estos días damos por supuesto que para el éxito en la gestión organizacional es fundamental para la actividad en equipo, tres tareas básicas como: el ejercicio de la colaboración, la complementariedad y la comunicación entre los miembros del grupo (Koffsmon, 2010).

Dadas las 4 generaciones que conviven hoy en las organizaciones, estas tareas básicas que implicaría el trabajo en equipo se encuentran dificultadas. Los diversos modos de interpretación y modalidades de funcionamiento de cada generación suelen expresarse como confrontación y desvalorización entre ellas, impidiendo muchas veces el logro de objetivos comunes propuestos por la Organización.

Como primera medida para gestionar la diversidad debemos ser conscientes de su existencia. Esto implica concientizar a los miembros de la organización en la presencia de este fenómeno y fomentar el respeto por las diferencias, mediante la generación de espacios destinados para tal fin.

En este contexto organizacional resulta imprescindible adoptar posturas flexibles y ampliar las perspectivas personales/grupales en pos de facilitar la adaptación de los diferentes actores a la organización y a esta nueva realidad que nos presenta la diversidad generacional.

Los tradicionalistas y los *baby boomers* deberán comprender que las generaciones X e Y buscan el bienestar constante tanto en el presente como en el futuro. A través de sus conductas muestran que no están dispuestos al sufrimiento presente para lograr el bienestar futuro tal como lo hacían ellos.

Las generaciones X e Y también deberán convivir con las diferencias y comprender que los cambios de paradigmas son procesos graduales.

Las demandas de la generación Y coinciden en lo que diferentes autores enumeran como factores favorecedores de bienestar en el ámbito laboral: autonomía, creatividad, iniciativa, el gusto por la tarea, reconocimiento constante y el buen clima laboral.

En síntesis, el desafío para las organizaciones actuales será facilitar condiciones dentro del contexto laboral que posibiliten no solo la convivencia armónica de estas generaciones sino la creación de ámbitos laborales donde la complementariedad de diferentes posicionamientos subjetivos potencie los resultados.



La diferencia generacional puede presentar pocos o nulos sentidos compartidos lo cual se traduce muchas veces, en la falta de reconocimiento de unos por parte de los otros. Por otro lado, distintas interpretaciones pueden generar conflicto, malestar psíquico, insatisfacción y un clima laboral de tensión y desconfianza. Estas situaciones dañan las relaciones sociales, aparece la incompreensión, confrontación y hasta desvalorización de los vínculos. Cada generación puede tender a encapsularse.

Poder retener los recursos humanos valiosos para la organización dependerá de entender las variables que se juegan en la relación hombre-trabajo capaces de generar bienestar subjetivo.

Siguiendo esta línea de pensamiento podríamos enumerar como importante y necesario:

Adaptar criterios de funcionamiento organizacional teniendo en cuenta la existencia de estas diferencias de posicionamiento subjetivo.

1. Favorecer el **entendimiento de estas diferencias** pautando acciones según expectativas específicas.
2. Facilitar y **favorecer** un ámbito propicio para el **despliegue de las diferencias**.

La herramienta fundamental para la puesta en marcha de estas acciones se liga directamente con las habilidades comunicacionales de los líderes de la organización encargados de sostener la continua participación, intercambio y retroinformación.

Desde una perspectiva contemporánea

Desde la escuela contemporánea de Psicología Positiva, se ha instalado la idea del bienestar psicológico en el trabajo vinculado con la repetición de una experiencia puntual con características particulares que se conoce con el nombre de FLOW

El concepto de flow (en castellano podría traducirse como fluir o flujo) ha sido desarrollado por el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, quien lo ha definido como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad generadora de placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa.

Se la define también como una experiencia óptima, que se caracteriza porque la persona esta motivada y capacitada para realizar determinada actividad sintiéndose desafiada por ella poniendo al servicio todas sus capacidades, habilidades y destrezas.

La persona está en *flow* cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual pierde la noción del tiempo y experimenta una enorme satisfacción. Existe un alto nivel de concentración y de alguna manera se pierde la noción temporal.

En un análisis retrospectivo de la experiencia, se reconocen algunas condiciones que parecen anteponerse a la experimentación de esta vivencia de bienestar en el trabajo: Objetivos y metas establecidas con claridad, conjuntamente con la recepción de feedback de forma inmediata, así como un adecuado equilibrio entre las capacidades personales requeridas y las exigencias propias de la tarea, operan como necesaria disposición para alcanzar este estado.

Por lo tanto, será de gran importancia que puedan combinarse adecuadamente las capacidades individuales con las demandas de la actividad a realizar. Situar a la persona frente a una tarea cuyo nivel de exigencia se encuentre por debajo del nivel de capacidad del sujeto, lo conducirá a sentirse aburrido y desmotivado. Por el contrario, si la persona se encuentra expuesta a un desempeño que implique una demanda que se encuentre por encima de su nivel de conocimiento y habilidades, probablemente le ocasione una tensión difícil de manejar porque deberá poner en juego un esfuerzo desmedido y se expresará con el aumento de la ansiedad.

Condiciones que favorecen el bienestar

- Cuanto menos rígida resulte la gestión de la organización y cuanto más propicio resulte un contexto para promover el desarrollo de la iniciativa personal y la autonomía,
- Cuanto más se favorezca las relaciones de colaboración y confianza y el reconocimiento explícito y oportuno de superiores y pares,
- Cuanto más ajustada sea la relación entre las capacidades personales y las exigencias de la tarea,
- Cuanto más claras sean los objetivos y metas,
- Cuanto mayor sea la identificación con el producto y la actividad laboral en sí misma, mayor será el sentimiento de bienestar de las personas dentro del ámbito laboral en el que se desempeñen.

Reflexiones finales

Es en la relación hombre-trabajo donde emerge la subjetividad laboral como resultado de la articulación de variables vinculadas



con cuestiones de orden estrictamente singular atravesadas por el impacto de variables socioculturales específicas asociadas con cada época y contexto particular.

Esta subjetividad se traduce en un modo de interpretar y entender la realidad de trabajo en la que se desarrolla la persona y se manifiesta en una conducta laboral que cobra sentido dentro del contexto en el que se despliega.

Es en este vínculo hombre-trabajo donde aparece además la relación entre el trabajador y la herramienta. Históricamente la construcción de las herramientas estuvo asociada a facilitar la realización de una tarea. Posibilidades de construcción que se ven influidas y favorecidas por el desarrollo y evolución de cada época histórica particular. Herramientas, que consideradas como instrumentos, han pasado en la actualidad, a posicionarse protagonizando las causas de cambios altamente significativos que determinan el modo de concebir y realizar el trabajo (por ejemplo, el teletrabajo común en nuestros días) manifestándose como otro vínculo especialmente dinámico e interdependiente.

Es en esta relación subjetiva del trabajador con su entorno laboral específico, influido por el sentido que otorga a su trabajo y en estrecha relación con su herramienta, donde se gesta la posibilidad de lograr una de las formas del sentimiento de bienestar. Sentimiento que sin duda favorece la interacción dinámica y dialéctica entre el hombre y su trabajo.

La organización donde la persona se desempeña, como el sujeto, son responsables activos de generar condiciones que promuevan y faciliten un vínculo de encuentro entre ambos. Pero es requisito esencial que la organización laboral preste atención a una dinámica de las condiciones del trabajo que dispare posiciones subjetivas más cercanas a la salud psíquica y bienestar de los trabajadores.

En la actualidad resulta necesario continuar investigando los nuevos paradigmas de identidad presentes en las generaciones que ingresan al mundo del trabajo, así como también el impacto que las nuevas formas de organización del trabajo (trabajo virtual) tienen en la generación de nuevas subjetividades.

Bibliografía

Alonzo, C. (2011). Introducción. *En Psicología del Trabajo. Cuadernos de Psicología del Trabajo* (p. 17). Buenos Aires: JCE.

Cruz G., J.A. (2004). *Principios de ergonomía*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Fernández, A. (2010). El sindicalismo argentino frente al bicentenario: una reseña histórica. *Revista de Trabajo Nueva Época*, 6(8), pp. 83-103. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Freud, S. & Ardid, R. (1999). *El malestar en la cultura y otros ensayos*. Buenos Aires: Alianza.

Guell, P. (2001). En Stecher, A. y otros (2005). Relaciones de producción y relaciones de género en un mundo en transformación. En Schvarstein, L. (comp.) *Trabajo y Subjetividad* (p. 106). Buenos Aires: Paidós.

Kincheloe, J.; Steinberg, S. & Villaverde, L. (2004). *Repensar la inteligencia: Hacer frente a los supuestos psicológicos sobre enseñanza y aprendizaje*. Madrid: Ediciones Morata S.L.

Koffsmon, S. (2010). El trabajo en equipo y la diversidad generacional. En Filippi y Zubieta (coord.). *Psicología y trabajo* (pp. 122-129). Buenos Aires: EUDEBA.

Leibovich de Figueroa, N. (2009). El concepto de *flow* (fluir) en el trabajo. En *Revista de investigaciones y aplicaciones en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Buenos Aires: EUDEBA.

Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional* (6ª ed.). México: Thomson Learning.

Palomino, H. (1987). *Cambios ocupacionales y sociales en Argentina. 1947-1985*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración (CISEA).

Piaget, J. (1999). *La psicología de la inteligencia*. Barcelona: Crítica.

Peiro, J.M. (1998). *Tratado de psicología del trabajo: aspectos psicosociales del trabajo, 2*. Madrid: Síntesis Psicológica.

Svampa, M. (2005). *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires: Taurus.