

Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica*

Álvaro Soto Roy[❖]

Fecha de recepción: 12 de octubre de 2013

Fecha de aceptación: 18 de febrero de 2014

Fecha de modificación: 05 de junio de 2014

DOI: <http://dx.doi.org/10.7440/res51.2015.15>

RESUMEN

Se propone un modelo de caracterización y análisis de los espacios de trabajo de las organizaciones latinoamericanas contemporáneas, que busca retratar la heterogeneidad de formas en las cuales se desarrolla la actividad en un mismo espacio socio-productivo. Su aplicación puede ser de utilidad para diversos tipos de estudios sociales del trabajo, ya que ofrece una forma de aproximación a las características estructurales que dan sentido a diferentes procesos sociales y subjetivos. Se propone la noción de escenario del trabajo, configuración laboral típica donde confluyen ciertas prácticas de organización del trabajo, de empleo y de gestión de personas, que reflejan el aporte fundamental que se espera de los trabajadores y el tipo de relación que la organización les ofrece a cambio. Además de proponer criterios de análisis y estrategias de acercamiento metodológico, se presenta una experiencia de investigación cualitativa que puso a prueba la noción de escenarios del trabajo, identificando seis configuraciones, transversales a diferentes sectores relevantes de la economía chilena.

PALABRAS CLAVE

Trabajo, heterogeneidad, metodología, organización, empleo, gestión.

Work Scenarios: An Approach to the Heterogeneity of Contemporary Work in Latin America

ABSTRACT

This paper proposes a model for characterizing and analyzing workspaces in contemporary Latin American organizations that seeks to portray the heterogeneous forms in which the activity of work unfolds in a single social and productive space. This model may be relevant for different types of social studies of work insofar as it sheds light on the structural characteristics that account for different social and subjective processes. It proposes the notion of work scenarios, understood as typical labor configurations where certain ways of organizing work and employment and human management practices converge which reflect the basic contribution that is expected of workers by the organization, and the type of relation the organization offers in return. In addition to proposing analytical criteria and methodological approach strategies, the paper describes a qualitative research experience that tested the notion of work scenarios as a result of which six scenarios were identified that provided cross-section of important sectors of the Chilean economy.

KEY WORDS

Work, heterogeneity, methodology, organization, employment, management.

* El texto es resultado del Proyecto de investigación "La construcción de identidades laborales en escenarios de trabajo heterogéneos: estudio en el sector público", FONDECYT 1140602, Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, Chile.

❖ Doctor en Ciencias Sociales, orientación en Ciencias del Trabajo por la Université catholique de Louvain (Bélgica). Profesor de la Facultad de Psicología, Universidad Alberto Hurtado (Chile). Entre sus últimas publicaciones se encuentran: Tensiones en la construcción identitaria individualizada en el trabajo flexible (en coautoría con Tomás Gaete). *Universitas Psychologica* 12, n° 4: 1167-1180, y Esta es mi trayectoria, este es mi trabajo: narrativas e identidad en el trabajo en Chile (en coautoría con Tomás Gaete). *Psyche* 21, n° 2: 47-59. Correo electrónico: asoto@uahurtado.cl

Cenários do trabalho. Uma aproximação à heterogeneidade do trabalho contemporâneo na América Latina

RESUMO

Propõe-se um modelo de caracterização e análise dos espaços de trabalho das organizações latino-americanas contemporâneas que busca retratar a heterogeneidade de formas nas quais se desenvolve a atividade num mesmo espaço socioproductivo. Sua aplicação pode ser de utilidade para diversos tipos de estudos sociais do trabalho, já que oferece uma forma de aproximação às características estruturais que dão sentido a diferentes processos sociais e subjetivos. Propõe-se a noção de cenário do trabalho, configuração laboral típica em que confluem certas práticas de organização do trabalho, de emprego e de gestão de pessoas, que refletem a contribuição fundamental que se espera dos trabalhadores e o tipo de relação que a organização lhes oferece em troca. Além de propor critérios de análise e estratégias de aproximação metodológica, apresenta-se uma experiência de pesquisa qualitativa que pôs à prova a noção de cenários do trabalho e identificou seis configurações, transversais a diferentes setores relevantes da economia chilena.

PALAVRAS-CHAVE

Trabalho, heterogeneidade, metodologia, organização, emprego, gestão.

La difícil caracterización del mundo del trabajo

Con mucha frecuencia, quienes se enfrentan al desafío de analizar procesos sociales y subjetivos que ocurren en los espacios laborales requieren situar ese análisis en las características estructurales del trabajo, que explican, moldean o dan sentido a los procesos analizados. Sin embargo, la complejidad de fenómenos que componen los espacios de trabajo y la rápida evolución que se ha observado en cada uno de ellos llevan a que frecuentemente se privilegien lecturas muy parciales sobre la estructura del trabajo y su relación con las dimensiones simbólicas e intersubjetivas de estos espacios sociales.

Sobre los cambios del trabajo, se habla del paso desde una antigua lógica estable hacia una nueva lógica dinámica (postindustrial, flexible, posttaylorista, postfordista, etcétera), que en su naturaleza incorpora el cambio y transformación permanentes como modo de adaptación a las tendencias globales de la economía y de la sociedad. Confluyen, por una parte, nuevas formas de estructurar las organizaciones, de manera que, volcadas hacia el entorno, puedan reestructurarse rápida y flexiblemente para sobrevivir a sus permanentes transformaciones. Por otra, nuevas maneras de relación laboral, centradas en nuevos aportes esperados de parte de las personas (iniciativa, creatividad), en perspectivas temporales de corto o mediano plazo, a través de formas contractuales flexibles, en el marco de un creciente proceso de individualización (Soto 2009). Además, en Latinoamérica las grandes tendencias

en el mundo del trabajo se manifiestan en espacios socioproductivos de desigualdad y segmentación social, de desarrollo productivo y de cultura local que dan pie a situaciones laborales diversas que expresan una profunda heterogeneidad de los espacios laborales (Muñiz 2009).

Intentando analizar esta evolución, diversos autores han propuesto conceptos que intentan relacionar diferentes dimensiones en las que se estructuran el trabajo y la organización. Boyer y Freyssenet (2003) acuñan el concepto de modelo productivo, que referiría a una suerte de “compromiso de gobierno de empresa” que permitiría implementar durable y exitosamente una estrategia de beneficio, en el marco de viabilidad del modo de crecimiento desarrollado por un país o una región. Así, comprender la evolución de los modelos productivos lleva a analizar paralelamente las políticas específicas de rentabilidad de los productos, las lógicas de organización productiva y las formas específicas de relación salarial. En un afán similar, De la Garza (2000) propone el concepto de configuración sociotécnica, referido a la articulación entre los perfiles tecnológicos, organizacionales y de gestión de la mano de obra, de relaciones laborales, de la fuerza de trabajo y de las culturas laborales. Estos diferentes perfiles podrían reconocerse en una empresa o industria, y si bien no existen entre ellos relaciones de causa-efecto, sí estarían en relación entre sí.

Si bien son muy relevantes para entender las grandes tendencias históricas y regionales en torno a las cuales evoluciona el trabajo humano, este tipo de constructos son limitados para el análisis de situaciones laborales específicas. Por una parte, porque su nivel de comprensión

está puesto a nivel de empresa o de industria, lo que impide observar las diferencias internas que se manifiestan en todo espacio socioproductivo. Por otra, porque relevan el supuesto de coherencia entre las dimensiones del modelo, que la realidad cotidiana de las organizaciones parece desafiar cotidianamente.

En este trabajo se propone que en toda situación de trabajo confluyen al menos tres ejes estructurantes del trabajo, en cada uno de los cuales se han observado transformaciones relevantes durante las últimas décadas: la organización del trabajo, el empleo y la gestión de personas. En cada uno de ellos, las transformaciones no son uniformes ni universales, y siempre se sitúan dentro de las particularidades históricas de las sociedades. Además, en torno a cada uno se desarrollan discursos y prácticas dominantes relativamente independientes, así como tecnologías e instrumentos que pasan por ciclos de moda en el mundo de la gestión.

El primer eje de estructuración refiere a la organización del trabajo, es decir, a la manera en que se conciben y estructuran los procesos, en el marco de las estrategias, lo que finalmente se traduce en el contenido de la actividad. El encuentro entre formas tradicionales basadas en la segmentación y la prescripción, y formas de organización emergentes centradas en la integración de tareas en torno a redes dinámicas, se traduce en la coexistencia de situaciones bastante diferentes a nivel de las demandas de adaptación que se hace al trabajador, la autonomía que se le ofrece y la necesidad exigida de conciliación social en el espacio laboral (Fernández, San Martín y De Miguel 2008). Algunos roles se despliegan con amplios márgenes de autonomía, como un modo de responder de manera fiable y exitosa a los eventos imprevistos que caracterizan la actividad cotidiana, donde lo fundamental es asegurar la satisfacción de un tercero, lo cual exige trabajar en permanente comunicación y el aprendizaje colectivo (De Terssac y Chabaud 1990; De Terssac 1992; Veltz y Zarifian 1994; Zarifian 1999). En paralelo, las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas de gestión llevan a que otros roles se caractericen por la repetición de procedimientos rígidamente estructurados, la presión temporal y la estrecha capacidad de decisión, lo que paradójicamente se desarrolla en las esferas de contacto con los clientes (Veltz 2000).

En Latinoamérica, pese a la existencia de empresas productivas modernizadas, se ha constatado un amplio espectro de organizaciones (principalmente, subcontratistas) donde el trabajo se caracteriza por la retaylorización vinculada a la automatización (Novick 2000), donde, más allá de lo señalado en discursos modernizadores, la intención

fundamental sigue siendo la reducción de tiempos productivos (Rodríguez y Mendoza 2007; Ramos 2009). Así, también se ha constatado la fuerza que toman nuevas formas de trabajo, diferentes a las tradicionales, más vinculadas a la producción inmaterial y de objetos puramente simbólicos, algunas de las cuales tienden a prescindir de las relaciones cara a cara, y en las que adquiere centralidad el aspecto intelectual. En estas nuevas formas de trabajo se expresan además nuevas formas de control en las que se combinan lógicas artesanales, las emociones de terceros (clientes) o las dinámicas culturales locales y familiares (De la Garza 2009).

Un segundo eje de estructuración del trabajo actual refiere a la situación de empleo, entendido como el tipo de relación laboral que quiere establecerse con los trabajadores, en el marco de una determinada estrategia organizacional (De la Rosa y Cabrera 2008). Se ha constatado una fuerte segmentación (Everaere 1999; Gadrey 1996; Maruani y Reynaud 1993) fundada en lógicas de flexibilidad laboral, orientadas a minimizar y hacer variables los costos del trabajo, que apelan masivamente a prácticas flexibles y precarizantes basadas con preferencia en la externalización o subcontratación (Abramo, Montero y Reinecke 1997; Contreras 1999; De la Garza 2000; Echeverría 2006 y 2009; López 2008; Raineri 2001; Soto, Espinoza y Gómez 2008). Dentro de los mismos sectores tienden a convivir mundos de alta productividad que ofrecen buenas condiciones laborales, y otros de mediana y baja productividad que absorben la mayor parte del empleo, caracterizados por pequeñas y medianas empresas que brindan condiciones de trabajo comparativamente muy inferiores (Infante y Sunkel 2009; Sehnbruch 2012). Son extensos los análisis que vinculan estrechamente la precariedad del empleo con la pobreza en la región (Álvarez 2005; Martínez, De Cuyper y De Witte 2010; Neffa, De la Garza y Muñiz 2009). Los gradientes de precariedad en el trabajo están además marcados por la existencia o ausencia de relaciones colectivas de trabajo en cuanto instancia de regulación de las condiciones de empleo, donde se ha constatado la difícil adaptación de las estrategias sindicales a las transformaciones del mundo del trabajo a través de nuevos repertorios de acción (Aguiar 2010; Aravena 2007; Aravena y Núñez 2009; De la Garza 2011).

Por último, es posible identificar un tercer eje de estructuración del trabajo, referido a la gestión de personas en organizaciones, donde es posible apreciar la parcial instalación de ciertos modos dominantes de subjetivación, sostenidos en una ideología específica emplazada en el mundo de las organizaciones y centrada en el alto involucramiento personal, el mito del éxito individual, la armo-

nía social y la identificación con la organización (Aubert y De Gaulejac 1991; Boltansky y Chiapello 1999; Le Goff 1992). Estos modos de subjetivación son promovidos por discursos y dispositivos de gestión concretos, desplegados en el ámbito de la gestión de recursos humanos, orientados a incentivar desempeños y disposiciones específicos en los trabajadores, más allá de las prácticas de contratación y renta (Gratton y Truss 2003). En Latinoamérica se ha observado una rápida y acrítica acomodación del conocimiento psicológico producido en contextos del Primer Mundo (García y Carvajal 2007; Pulido-Martínez 2007 y 2012) en la gestión de ciertos segmentos de dotación. Un progresivo proceso de focalización de las técnicas y los dispositivos de gestión de recursos humanos redundan en que, para una amplia proporción de sujetos, su aporte sólo se busca a través de la gestión de sus contratos y remuneraciones (Abarzúa, Contreras y Robles 2002). Se han observado las diferentes tensiones y mixturas que genera la incorporación de estos principios ideológicos en las subjetividades de los trabajadores (Rentería y Malvezzi 2008; Sisto 2012; Sisto y Fardella 2008; Soto 2006 y 2011; Stecher 2012).

La confluencia de transformaciones en los tres ejes descritos se traduce en situaciones muy heterogéneas, las cuales son difíciles de caracterizar. A fin de simplificar, los estudios del trabajo suelen hacer prevalecer algunas de ellas en sus análisis (los contenidos derivados de la organización del trabajo, la condición de empleo o la gestión de personas), pero no logran integrarlas, a fin de reflejar fiel y sustantivamente esta diversidad. Este trabajo propone un modelo de análisis y una forma de aproximación para la caracterización de espacios laborales, que se pueden aplicar de manera flexible en diferentes vertientes de los estudios sociales del trabajo.

La noción de escenario del trabajo

Los escenarios del trabajo refieren a diferentes configuraciones laborales típicas que pueden darse dentro de un espacio socioproductivo, donde confluyen una forma particular de vínculo laboral ofrecido por el empleador y un tipo específico de aporte por parte de los trabajadores, en el marco de los procesos de trabajo establecidos y del funcionamiento del mercado laboral en un contexto económico estructural determinado. Los escenarios del trabajo pueden ser observados dentro de una empresa o un sector, pudiendo además ser transversales a diferentes sectores y empresas.

Estas configuraciones se pueden abstraer al analizar las prácticas y los discursos que desarrollan los empleadores respecto de tres dimensiones que pueden operar de ma-

nera relativamente independiente: a) la organización del trabajo, que, a partir de los procesos de trabajo, se concretiza en cierto tipo de tareas a las personas, que difieren en la autonomía ofrecida y en las formas de control que se ejercen en el trabajo; b) la situación de empleo, que refiere a las prácticas específicas de contratación y de renta definidas en relación con el funcionamiento del mercado laboral; y c) la gestión de personas eventualmente instaladas en la organización, referida a los discursos y dispositivos concretos de gestión de recursos humanos que intentan asegurar la movilización, el alineamiento y el compromiso de los trabajadores a partir de ofertas más o menos claras de recompensa, desarrollo o inclusión. La multiplicidad de situaciones posibles dentro de cada dimensión y la eventual independencia existente entre las dimensiones llevan a que se puedan abstraer analíticamente diferentes configuraciones o escenarios del trabajo.

Los tres ejes o dimensiones estructurantes del trabajo pueden guardar distintos niveles de coherencia entre sí. En un supuesto de racionalidad y coherencia, la organización estructuraría primero la dimensión de organización del trabajo, es decir, el contenido del trabajo, en función de las estrategias de posicionamiento de productos o servicios, la tecnología disponible y los procesos de trabajo. Sólo una vez organizado el trabajo, se buscaría complementar este diseño a partir de “ajustes”, referidos a las formas de vinculación de la fuerza de trabajo (el empleo) y de movilización de las personas (la gestión). Ésta es la inspiración que puede entenderse detrás de los estudios de diseño del trabajo, donde la dimensión *organización del trabajo* es el principal —sino el único— eje de análisis de la situación de trabajo.

Así se desprende, por ejemplo, del tradicional modelo de diagnóstico del trabajo de Hackman y Oldham (1974 y 1976), que releva cinco dimensiones a partir de las cuales caracterizar el puesto de trabajo, que constituyen a la vez criterios de enriquecimiento del trabajo. En una línea similar, Parker, Wall y Cordery (2001) proponen un modelo de análisis del trabajo donde resaltan la centralidad atribuida a factores de diseño de nivel individual y grupal por encima de la dimensión de empleo y la gestión de personas, que se entienden como elementos de contexto o de contingencia de la situación laboral. Sin embargo, la multiplicidad de vías posibles de flexibilización y de actores de la gestión, sus diferentes racionalidades y lógicas de acción, hacen posible plantear que en muchos casos las tres dimensiones son gestionadas de manera relativamente independiente, sin la preocupación por guardar la coherencia entre sí. Toma sentido el desafío de descomponer analíticamente cada uno de estos ámbitos a través de los cuales se estructura el trabajo.

Los escenarios del trabajo se distinguen entre sí por la relación que existe entre el tipo de aporte fundamental que se espera de los trabajadores y el tipo de relación que la organización les ofrece a cambio, lo que toma sentido en el marco de los desafíos estratégicos, de los procesos productivos y de las prácticas de competencia y colaboración propias de la red de organizaciones que conforma un sector de actividad. Desde la perspectiva de quien gestiona, estos aportes esperados justifican las prácticas de empleo, así como los discursos y sistemas de gestión que se instalan respecto de diferentes poblaciones o grupos de trabajadores dentro de la organización para promover los buenos desempeños y el espíritu de empresa. En ese sentido, cada escenario del trabajo propone una exigencia fundamental a los trabajadores, que puede ser entendida como las nociones de eficacia que inspiran la organización del trabajo (Veltz 2000), que otorgan la posibilidad de obtener rentas o conservar el empleo, y que además —y menos evidentemente— aseguran poder ser incluidos y reconocidos como integrantes valiosos de la red organizacional (Aubert y De Gaulejac 1991; Courpasson 2000).

Dado que refieren a prácticas y discursos desarrollados para garantizar el aporte de grupos dotacionales específicos, diferentes escenarios del trabajo pueden coexistir dentro de una organización, más aún dentro de un sector de actividad. Pensar la heterogeneidad en términos de la coexistencia de escenarios de trabajo diferentes permite sobrepasar categorías de segmentación dotacional clásicas pero insuficientes en términos analíticos, como el nivel de calificación, el carácter contractual o la jerarquía organizacional.

Los diversos escenarios que confluyen en ciertos espacios organizacionales o interorganizacionales definen configuraciones sociotécnicas a partir de las cuales se construyen relaciones sociales en el trabajo. Los individuos interactúan con pares dentro de un mismo escenario y con otros individuos que se desenvuelven en el marco de otros escenarios. Sobre esta base de diversidad se desarrollan lógicas de acción, relaciones de poder, de comunicación y de construcción cultural propias de la vida organizacional. Consecuentemente, los escenarios del trabajo constituyen el contexto de base para la construcción subjetiva en el trabajo, ya que posicionan a los actores sociales en un espacio particular de recursos para obtener reconocimiento dentro del sistema social, desde el cual dar sentido a su experiencia de trabajo.

Las relaciones entre el escenario del trabajo y la subjetividad de los trabajadores son múltiples, y posibles de analizar desde diferentes perspectivas teóricas. Desde

una lógica crítica, el escenario del trabajo es precisamente el espacio a partir del cual se expresan las relaciones de control y poder desde las que se desarrollan los procesos de subjetivación y dominación social en el trabajo (Abal 2004; Martuccelli 2001). Si la atención está puesta en la satisfacción, el bienestar y la salud laboral, la comprensión de escenarios del trabajo ofrece una mejor visión sobre las condiciones a partir de las cuales un trabajo puede ser evaluado como de mayor o menor calidad (Findlay, Kalleberg y Warhurst 2013).

Desde una perspectiva más funcional, los escenarios del trabajo constituyen el marco estructural a partir del cual se desarrollan los procesos de compromiso organizacional y, consecuentemente, de mejor desempeño laboral (Meyer y Allen 1991). Así, los escenarios del trabajo también permiten situar la construcción del contrato psicológico de los trabajadores, entendido como las expectativas generales de reciprocidad frente a la organización, es decir, su percepción de mutualidad entre los aportes entregados y las recompensas recibidas por parte de la empresa (Rousseau 1995 y 2003; Rousseau y Tijoriwala 1998). En términos generales, los escenarios tradicionales facilitarían la construcción de contratos psicológicos de carácter relacional, caracterizados por componentes afectivos, morales, y su perspectiva de largo plazo (lealtad *versus* carrera). Por el contrario, los nuevos escenarios del trabajo se traducirían en contratos psicológicos de carácter transaccional, basados en la dimensión cognitiva y obligaciones específicas de corta duración (intensidad *versus* recompensas) (Alcover 2002; Cross, Barry y Garavan 2008).

Dimensiones para el análisis de escenarios del trabajo

Un modelo de comprensión de los escenarios del trabajo se enfrenta al desafío de ofrecer un esquema simple de análisis que ilustre la complejidad de la realidad socio-productiva analizada. Los modelos disponibles tienden a incluir múltiples factores de análisis, que, si bien permiten un examen detallado de la situación de trabajo, pueden ser de difícil aplicación práctica. Esto se constata, por ejemplo, en el trabajo de Holman (2013), quien propone una interesante caracterización de tipos de trabajo a partir de configuraciones de factores de empleo (*employment*) y trabajo (*work*), estructurados a partir de cinco dimensiones (organización del trabajo, salarios y sistemas de pago, seguridad y flexibilidad, habilidades-desarrollo y compromiso), que se desagregan a su vez en 38 factores del trabajo.

Se propone a continuación una serie de criterios específicos, que permitirán construir una conclusión general sobre la situación en cada dimensión. Utilizando flexiblemente los criterios propuestos, el investigador podrá identificar cuál de ellos refleja con mejor agudeza el tipo de aporte que la organización espera de quienes integran el grupo dotacional y el tipo de vínculo que se les ofrece para alcanzarlo. Estos criterios no representan indicadores específicos e independientes por adicionar dentro de una ecuación mayor de tipo cuantitativo, sino referentes relevantes a partir de los cuales se pueden asumir decisiones analíticas que permitan simplificar la complejidad de las situaciones de trabajo. De hecho, es bastante posible que los criterios dentro de cada dimensión

tiendan a manifestarse relativamente vinculados y dependientes entre sí.

Las tablas que siguen ofrecen posibilidades descriptivas para los criterios de cada dimensión de los escenarios del trabajo. En cada uno de los escenarios se proponen situaciones consideradas como típicamente de mala calidad del trabajo hasta situaciones de calidad del trabajo (Holman 2013).

Respecto de las prácticas de organización del trabajo, los criterios descriptivos que se proponen en la tabla 1 permiten reflexionar acerca del tipo de aporte esperado para cada grupo dotacional, en el marco de los procesos globales a partir de los cuales se estructura el trabajo.

Tabla 1. Criterios descriptivos de la dimensión Organización del Trabajo

Criterio	Posibilidades descriptivas	Antecedentes
Exigencias de despliegue de habilidades diversas	Desde tareas que exigen el despliegue de pocas habilidades hasta tareas que exigen gran variedad de habilidades	Variedad de competencias (Hackman y Oldham 1974 y 1976); variedad de tareas y variedad de habilidades (Parker, Wall y Cordery 2001); flexibilidad-polivalencia (Fernández, San Martín y De Miguel Calvo 2008)
Exigencias de adaptación frente a imprevistos	Desde tareas repetitivas que no exigen comportamientos nuevos hasta tareas novedosas e impredecibles que exigen respuestas nuevas	Demanda adaptación (Fernández, San Martín y De Miguel Calvo 2008); complejidad en la demanda del puesto (Holman 2013)
Nivel de autonomía cotidiana	Desde la imposibilidad de tomar decisiones hasta la plena autonomía en el trabajo realizado	Autonomía (Hackman y Oldham 1974 y 1976); perfil organizacional (De la Garza 2000); control del trabajo y autonomía (Parker, Wall y Cordery 2001); mejora-autonomía (Fernández, San Martín y De Miguel 2008); discreción del puesto (Holman 2013)
Complejidad de demandas al trabajador	Desde tareas que demandan sólo física o mentalmente hasta tareas que conjugan demandas físicas, mentales y emocionales	Perfiles tecnológicos (De la Garza 2000); demandas cognitivas y físicas, eventualmente las emocionales (Parker, Wall y Cordery 2001); demandas físicas y del ambiente (Holman 2013)
Exigencia de interacción social en torno a las tareas	Desde tareas aisladas hacia tareas que exigen permanente interacción con otros	Contacto social e interdependencia (Parker, Wall y Cordery 2001); conciliación-participación (Fernández, San Martín y De Miguel 2008); soporte social, demandas de interacción, trabajo en equipo (Holman 2013).
Frecuencia de la retroalimentación interpersonal	Desde situaciones en que el trabajador obtiene poca retroalimentación desde otras personas hasta tareas que entregan permanente retroalimentación desde otras personas	Retroalimentación (Hackman y Oldham 1974 y 1976); retroalimentación y monitoreo del desempeño (Parker, Wall y Cordery 2001)
Frecuencia de la retroalimentación tecnológica	Desde situaciones en que el trabajador obtiene poca retroalimentación desde los sistemas tecnológicos hasta tareas que entregan permanente retroalimentación desde los sistemas tecnológicos	Retroalimentación (Hackman y Oldham 1974 y 1976); retroalimentación y monitoreo del desempeño (Parker, Wall y Cordery 2001)
Complejidad normativa de la situación	Desde tareas con poca reglamentación hasta tareas inmersas en tramas normativas complejas	Conflicto del rol (Parker, Wall y Cordery 2001); demandas cognitivas (Holman 2013)

Tabla 2. Criterios descriptivos de la dimensión Situación de Empleo

criterio	Posibilidades descriptivas	Antecedentes
Formalización de la relación (tipo de contrato)	Desde tareas no regidas por contratos laborales hasta contratos laborales clásicos	Tipos de contrato (Holman 2013)
Estabilidad de las jornadas de trabajo	Desde jornadas de trabajo cambiantes e impredecibles hasta jornadas de trabajo estables y predecibles	Tipo de jornadas laborales (Holman 2013)
Calificación exigida para el contrato	Desde ninguna exigencia de estudios hasta exigencia de calificación profesional	Perfil de la fuerza de trabajo (De la Garza 2000)
Seguridad percibida respecto del futuro	Desde percepción de poca seguridad de conservar el trabajo en el futuro hasta certeza de conservar el trabajo en el futuro	Seguridad del trabajo (Holman 2013)
Nivel de renta	Desde rentas cercanas al monto mínimo legal hasta rentas altas (según referentes)	Nivel de salario (Holman 2013)
Certeza del monto de la renta	Desde rentas altamente variables hasta rentas estables en el tiempo	Salario fijo, pagos por desempeño, pago por compensación, pago grupal (Holman 2013)
Estabilidad dotacional observada	Desde alta rotación de la mano de obra hasta dotaciones estables con baja rotación	Perfiles de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)

Utilizando estos criterios, el investigador podrá hacer un juicio global sobre la naturaleza del aporte que se espera en la ejecución del trabajo por parte de quienes componen el grupo dotacional, y la manera en que se estructuran las tareas (en el marco de los procesos de trabajo) para que ese aporte esperado se concrete. Se vincula entonces directamente a la naturaleza de las competencias que los sujetos deben poner en práctica en la actividad.

En cuanto a la situación de empleo, los criterios descriptivos (ver la tabla 2) permiten situar el tipo de vínculo que la organización propone a los trabajadores de un grupo dotacional para alcanzar los mejores desempeños respecto del aporte esperado antes analizado.

En función de estos criterios, el investigador podrá juzgar el tipo de relación que la organización propone al trabajador, en cuanto a la formalidad, el reconocimiento y estabilidad ofrecidos. Parte sustancial de este análisis refiere al nivel de precariedad de la relación laboral y al estatus en que la organización ubica al grupo dotacional dentro del sistema de actores existentes.

Respecto de la gestión de personas en la organización (ver la tabla 3), los criterios descriptivos propuestos buscan evidenciar la existencia de un trabajo normativo y disciplinario por parte de la organización, para garantizar una disposición deseada más allá de los elementos concretos de la organización del trabajo y de la situación de empleo. Las prácticas de gestión de personas buscan desarrollar formas

de posicionamiento de los sujetos en relación con el trabajo, consigo mismos, con los demás o con la empresa, lo que se juega en el terreno de las actitudes, las identificaciones o los compromisos a los que se invita a los trabajadores. Es importante señalar que en muchos escenarios del trabajo esta dimensión está ausente, por cuanto las organizaciones no se preocupan por desarrollar discursos ni dispositivos para desplegar disposiciones particulares, sino que regulan la relación únicamente a través de las herramientas del empleo (remuneraciones y contrato).

El proceso de identificación de escenarios del trabajo

A continuación se proponen tanto una metodología de aproximación y análisis como una serie de criterios que permiten al analista describir: a) la organización del trabajo, b) la situación de empleo y c) la gestión de personas en un espacio de trabajo determinado. Esta metodología de análisis puede aplicarse a diferentes espacios laborales, ya sea una situación laboral específica (un rol, cargo u oficio por analizar), las distintas situaciones que coexisten en una realidad organizacional (ya sea que dependan directamente o no del mismo empleador formal) o la multiplicidad de situaciones que existen en un sector de actividad (red organizacional).

La utilización de los criterios descriptivos y la metodología de producción y análisis de información propuesta permitirán hacer juicios sustantivos acerca de las

Tabla 3. Criterios descriptivos de la dimensión Gestión de Personas

Criterio	Posibilidades descriptivas	Antecedentes
Existencia de mecanismos de gestión del desempeño	Desde ningún mecanismo de control del desempeño hasta sistemas sofisticados de evaluación y retroalimentación	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)
Existencia de incentivos a las mejoras o al logro de objetivos	Desde ningún sistema de incentivos a mejoras o logro de objetivos hasta sistemas sofisticados de incentivos a mejoras y logro de objetivos	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)
Colectivización de las relaciones de trabajo	Desde espacios estrictamente individualizados hasta la existencia de múltiples espacios de negociación y regulación colectiva del trabajo	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)
Promoción de la identificación con la empresa	Desde la inexistencia de promoción de valores corporativos hasta sofisticados programas de promoción de valores con los cuales identificarse, ya sea la imagen, la ética, la cultura o un tipo de sujeto propio de la organización	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)
Oportunidad de carrera interna	Desde ninguna posibilidad de movilidad hasta programas de desarrollo de talento y trayectos de carrera	Oportunidades de desarrollo (Holman 2013)
Oportunidad de formación	Desde la inexistencia de oportunidades de formación hasta múltiples posibilidades de formación facilitadas por la organización	Entrenamiento (Holman 2013)
Consideración y respeto de culturas de oficio o locales	Desde ninguna consideración por culturas locales o de oficio hasta la consideración, el respeto y/o potenciación de éstas	Perfil de gestión de la mano de obra (De la Garza 2000)

exigencias fundamentales planteadas a ciertos grupos dotacionales a partir de formas particulares de vínculo laboral. La perspectiva de análisis que sustenta esta propuesta es de tipo comprensivo, orientada a identificar y/o caracterizar, a través de un ejercicio inductivo sistemático, los escenarios del trabajo que rigen dentro de un espacio laboral (empresa o sector de actividad).

En cuanto a los contenidos del proceso inductivo, la caracterización de escenarios del trabajo exige desarrollar paralelamente la identificación de grupos dotacionales existentes en una organización o en una red y la abstracción de escenarios o configuraciones en las tres dimensiones, en una reflexión iterativa que permite progresivamente alcanzar ciertos juicios sustantivos sobre las situaciones analizadas. Si bien el proceso puede soportar múltiples iteraciones, se sugiere realizarlo al menos en tres momentos de análisis.

El primer momento del análisis corresponde a la identificación preliminar de los grupos dotacionales existentes en la organización, para lo cual se apelará a las dos primeras dimensiones del modelo: organización del trabajo y empleo. El propósito de este primer momento es recoger y sistematizar las racionalidades presentes en la organización (o en la red), por lo que el investigador

debe crear las condiciones de producción (recolección) de información que logren reproducirlas con más fidelidad. Idealmente, esta reflexión debe ser realizada en conjunto con algún actor organizacional, en especial con aquellos que por su rol o ubicación posean una perspectiva amplia acerca del trabajo que se realiza, los sistemas de gestión y las lógicas de contratación y renta vigentes (directivos o mandos medios que visualicen los procesos y sistemas existentes). El estímulo concreto para la producción de información debe estar en la línea de identificar los diferentes grupos que existen en el espacio.

Es posible explicitar y compartir con el actor organizacional el desafío de identificar los diferentes grupos dotacionales existentes. Éstos no refieren necesaria y concretamente a alguna categoría específica de la dotación (calificaciones, edades, niveles jerárquicos, categorías contractuales o remunerativas), sino a la conjunción de ellas, en función del tipo de aporte que realizan al proceso global de trabajo (creatividad, resolución de eventos emergentes, diseño e implementación de planes, focalización en tareas segmentadas, etcétera) y del tipo de vínculo que la organización establece con ellos (lógicas de contratación y renta). El desafío es identificar un nivel de agregación que permita un análisis sustantivo de la información, evitando la excesiva (y siempre posible) diferenciación o la

generalización extrema. Se sugiere diferenciar no más de cuatro o cinco grandes grupos de trabajadores dentro de una organización, lo que puede coincidir o no con alguna de las categorías específicas antes señaladas.

El segundo momento del análisis refiere a la caracterización en detalle de la situación de los grupos dotacionales preliminarmente identificados, a partir de las tres dimensiones del modelo. Esto implica acercarse a las particularidades de la situación de trabajo de cada grupo dotacional, para lo cual puede ser pertinente realizar acciones de producción (recolección) de información que otorguen un mayor detalle. El desafío acá es lograr identificar las principales particularidades de la situación en las que trabaja cada grupo dotacional en cada una de las tres dimensiones del modelo. La dimensión de gestión de personas, ausente en el análisis anterior, ingresa acá para dar mayor especificidad al tipo de vínculo que propone la organización a los trabajadores.

Los criterios descriptivos de cada dimensión ofrecidos en las tablas del apartado anterior permitirán construir cualitativamente un juicio acerca de la existencia y de la naturaleza de los esfuerzos de la organización (dispositivos de gestión y discursos) por provocar ciertas disposiciones subjetivas en los trabajadores, que pueden ser más individualizadas o más colectivas. La gestión de personas busca influir en el tipo de relaciones que construyen los sujetos con la empresa y con los demás, de manera complementaria a la estructura de la actividad de trabajo y a las condiciones concretas de empleo.

El tercer momento del análisis refiere a la vinculación de las constataciones que se obtuvieron respecto a cada dimensión, a fin de obtener un juicio sustantivo sobre la relación entre el aporte esperado o la exigencia fundamental que se hace a los trabajadores del grupo dotacional y el tipo de vínculo que se propone para asegurarlo. El desafío es abstraer una conclusión analítica que ponga en evidencia la dinámica que se instala entre la exigencia sustantiva que se hace a los integrantes del grupo dotacional en la actividad de trabajo, las disposiciones subjetivas eventualmente solicitadas y la oferta de retribución que la empresa hace por ese esfuerzo. A partir de la inducción de la dinámica central del escenario, la descripción analítica e integrada de cada dimensión del modelo permitirá sustentar los juicios del análisis.

En este momento, es también necesario evaluar la eventual necesidad de complejizar o redefinir la clasificación preliminar de grupos dotacionales, en dos sentidos opuestos. Por una parte, es posible que el análisis inductivo haga evidente la necesidad de diferenciar situaciones

que en apariencia parecían propias de un mismo escenario, es decir, que lo que parecía un grupo homogéneo en la identificación preliminar correspondía en realidad a grupos distintos. Esto porque diferencias fundamentales en alguna dimensión llevan a identificar una dinámica diferente respecto de lo exigido, promovido y retribuido a los integrantes del grupo.

La otra posibilidad es constatar la necesidad de fusionar escenarios del trabajo. Es posible que el análisis lleve a concluir que, pese a las diferencias preliminarmente señaladas, la dinámica sustantiva del escenario es la misma. El tipo de exigencia, la propuesta de retribución y la preocupación por desarrollar disposiciones en las personas son fundamentalmente los mismos. Un mismo escenario del trabajo puede acoger entonces distintos grupos dotacionales. Esto es particularmente posible cuando el espacio de trabajo analizado es de diferentes organizaciones de un sector, o incluso de diversos sectores de actividad.

Estas dos reformulaciones analíticas de los escenarios laborales exigen realizar una nueva iteración en el análisis. Una vez decidida la estructura final de escenarios del trabajo, el análisis descriptivo de cada uno debe poner el foco en las coherencias e incoherencias del escenario, a partir de las tres dimensiones del modelo, que darán luces sobre posibles espacios de tensión a los que están sometidos quienes trabajan en esos escenarios, y que pueden traspasarse a las interacciones y subjetividades de quienes trabajan en esos escenarios.

Precisamente, el resultado del análisis de escenarios de trabajo se plantea como punto de partida para la sistematización de procesos sociales y subjetivos vinculados al trabajo. Propone un marco de análisis de la condición concreta en la cual se desempeñan las actividades del trabajo heterogéneas y, en ese sentido, ofrece la oportunidad de establecer vínculos entre la comprensión de la estructura y ciertas dinámicas propias de la perspectiva del agente: su subjetividad, los significados socialmente construidos, las identidades, las expectativas, las lógicas de compromiso, el conflicto o la resistencia en los espacios de trabajo.

Una experiencia de aplicación del modelo

Se presentan resultados de una investigación realizada en Chile, orientada a sistematizar las principales experiencias subjetivas de trabajadores chilenos (Gaete y Soto 2012; Soto y Gaete 2013), que incluyó un estudio inicial en donde se desarrolló y se puso en práctica el

modelo de escenarios del trabajo para analizar las situaciones de trabajo existentes en cinco sectores de actividad relevantes en la economía chilena:

El sector de la Producción Frutícola, expandido en toda la zona central del país, cuya estrategia está centrada en las exportaciones, fundamentalmente al mercado norteamericano. Se analizaron dos empresas de producción de uva de mesa, de tamaño medio en relación con el resto del sector, una, propiedad de capitales norteamericanos, y otra, de capital nacional. La contratación de mano de obra en estas empresas es muy intensiva en la temporada de cosecha y acoge trabajadores rurales sin calificación. Ciertas actividades—como el trabajo en *packing*— están asociadas, primordialmente, a trabajo femenino, y en ninguna de las empresas analizadas se observa sindicalización.

El sector de la Administración Municipal (local), que ofrece un gran volumen de empleo, dado que en Chile la administración de la Salud Primaria y de la Educación Pública depende de este nivel. Cada municipio se estructura con base en Direcciones Comunes, que gozan de relativa autonomía respecto al nivel central de la comuna: la Dirección de Desarrollo Comunitario (Dideco), Salud y Educación. La muestra se focalizó en trabajadores de la Administración Central, de Dideco y de Salud de una comuna de la Región de Valparaíso. Las lógicas de planificación y financiamiento de este sector generan cierta imprevisibilidad cíclica para sostener una dotación de personal eventual que comparte funciones con una dotación estable protegida y estrictamente regulada por la norma del sector público. Existen tasas relevantes de afiliación a las asociaciones de funcionarios, y la conflictividad tiende a ser baja en cada una de las áreas, dado que las reivindicaciones suelen comprometer niveles más amplios de regulación que el estrictamente local.

El sector de Servicios de Alimentación Colectiva, que ha mantenido un crecimiento sostenido, y ofrece servicios externalizados a empresas e instituciones, concentradas en tres grandes empresas transnacionales que apuestan a economías de escala y a la competencia a partir de costos. Se ha accedido a dos grandes empresas, que poseen dotaciones relativamente homogéneas, de baja calificación, cuya actividad está altamente estandarizada dentro de cadenas de productivas segmentadas y normadas. Los niveles de renta suelen ser muy bajos, y la rotación es muy alta. Se observan altas tasas de sindicalización en el sector, aunque la conflictividad tiende a ser baja.

El sector de la Producción Pesquera, que es relevante en varias regiones, y se orienta al consumo interno y a la exportación. Está expuesto a fuertes vaivenes del en-

torno (recursos marinos, regulación y competencia), y durante los últimos años ha sufrido un significativo proceso de contracción. Se estudió una empresa que desarrolla productos para consumo humano (pescado) y animal (harina de pescado), ubicada en la región del Bío-Bío. Las dotaciones de estas empresas son numerosas y homogéneas. Se observan altas tasas de sindicalización y de conflictividad media.

El sector de Servicios Financieros, que representa un ámbito de inagotable crecimiento en la economía chilena. Ofrece buenas oportunidades de renta a sus trabajadores, más allá de la fuerte heterogeneidad de sus dotaciones. Se estudió una gran empresa bancaria, de matriz multinacional, heredera de múltiples procesos de fusión y que tiene presencia en todo el país. Se observa una alta sindicalización en este sector, que se asocia a los fuertes beneficios de los que gozan sus trabajadores.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, de aproximadamente una hora y media, a doce profesionales responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas señaladas. En la mayoría de los casos, se accedió a los entrevistados a partir de las vías de contacto oficiales de la empresa. Una vez aceptados los términos y objetivos de la entrevista explicitados en una pauta de consentimiento informado, se les pidió identificar *grupos dotacionales* existentes en sus organizaciones, es decir, que clasificaran a grandes rasgos la dotación de sus empresas en función de sus prácticas de trabajo. Una vez que los entrevistados sugerían una clasificación preliminar, se les proponían sucesivamente contenidos propios de las categorías de análisis predefinidas (empleo, organización del trabajo, gestión de personas) construyendo un diálogo a partir del cual cada entrevistado fue justificando y ajustando sus ideas. Las entrevistas fueron grabadas digitalmente y luego transcritas, eliminando toda referencia que hiciera identificables tanto a los entrevistados como a las organizaciones en las cuales trabajan.

En un primer momento, se realizó el análisis intrasectorial de actividad, sistematizando las características del trabajo de los diferentes grupos dotacionales identificados por los entrevistados. En un segundo momento, se desarrolló un análisis intersectorial, identificando vínculos transversales en torno a los diferentes grupos dotacionales, los cuales permiten proponer escenarios del trabajo transversales observables en empresas de estos cinco sectores relevantes de la economía chilena.

Seis escenarios del trabajo en empresas chilenas

Se identificaron seis escenarios del trabajo, la mayor parte de ellos comunes a más de un sector de actividad. El nombre de los escenarios remite directamente a la relación entre el aporte esperado por parte de los trabajadores y al tipo de vínculo propuesto para la relación laboral.

Escenario A: intensidad e intermitencia precaria

En este escenario convergen los trabajadores temporeros del sector frutícola, los trabajadores de plantas pesqueras no automatizadas y los tripulantes de flota del sector pesquero. Este escenario se sitúa en cadenas productivas estandarizadas, que exigen intensidad y rapidez a los trabajadores en actividades rutinarias y secuenciales. Los contratos de trabajo son generalmente a plazo definido, se hacen por el sueldo mínimo, y todo el resto de la renta es variable. Son tareas fuertemente controladas, en las que la empresa pone una fuerte atención en la preservación de la disciplina. Se observa una fuerte variabilidad cíclica de las dotaciones, que sin embargo retornan a la empresa en función de su especialización práctica en las tareas. El mecanismo fundamental de movilización de los trabajadores son las rentas variables en función de la cantidad de trabajo producido, que se justifica en el discurso de quienes gestionan en términos del alineamiento entre los intereses de los trabajadores y los de la empresa. La gestión de personas en este escenario es casi nula, limitándose a los ajustes necesarios (en reclutamiento, contratación y remuneraciones) para que funcione la apuesta por el pago variable asociado a la intensidad del trabajo de los ejecutantes.

Escenario B: disciplina en bajas rentas

Este escenario es propio del grupo de auxiliares y técnicos del sector de servicios de alimentación colectiva. Más que la estricta intensidad de su esfuerzo, lo que se espera de los ejecutantes es la disciplina de sus comportamientos, en el marco de prácticas rutinarias, fuertemente prescritas y controladas. Como contrapartida, se les ofrecen contratos estables de rentas bajas. Se despliega una serie de dispositivos de gestión de personas, referida a dispositivos de entrada (reclutamiento, selección, formación del puesto), a discursos que invitan al desarrollo individual y a la adhesión a valores. Se despliegan además prácticas de capacitación, de ins-

talación de códigos de conducta y de control directo en faena, y de evaluación permanente del compromiso de los trabajadores con la organización.

Escenario C: disponibilidad en la rutina

Este escenario congrega a los trabajadores estables del sector de producción frutícola, a funcionarios administrativos del sector de administración municipal y a técnicos y administrativos del sector de servicios financieros. La búsqueda fundamental de las organizaciones es de disponibilidad, para enfrentar necesidades emergentes de los procesos de trabajo y rigurosidad de los ejecutantes en procedimientos regulares de trabajo. El foco principal de preocupación de la empresa no es la disciplina, como en el caso anterior, sino que los trabajadores dominen los procedimientos preestablecidos, y, sobre esa base, se muestren dispuestos a realizar esfuerzos específicos —respetando los procedimientos— ante situaciones inesperadas del entorno. La organización ofrece estabilidad, seguridad contractual y rentas medias como mecanismo fundamental del intercambio en la relación laboral. En todos los casos, se instalan mecanismos de gestión del desempeño que, finalmente, parecen ser bastante inciertos en cuanto a su impacto real, ya que tienden a la diferenciación individual y a la prescripción de comportamientos, en el marco de lógicas colectivas de encuadre de la relación laboral.

Escenario D: adaptabilidad desde la norma

Este escenario es compartido por los técnicos de plantas del sector de producción pesquera, por profesionales y técnicos de salud del sector de administración municipal y por maestros de cocina del sector de servicios de alimentación colectiva. La preocupación central de las organizaciones es que los ejecutantes se adapten a las situaciones emergentes de los procesos de trabajo, a fin de garantizar su continuidad y la realización efectiva de los servicios o de la producción. Los espacios de trabajo gozan de cierto nivel de autonomía, y no es posible prescribirlos en su totalidad, aunque los procesos de trabajo están estrictamente normados. La empresa ofrece estabilidad, rentas medias y posibilidades de desarrollar mayor calificación. Las organizaciones ponen el acento en la prescripción de comportamientos y habilidades y en el despliegue de discursos sobre la importancia del rol y del equipo de trabajo en el logro del desarrollo y del éxito común.

Escenario E: apropiación para la promoción

En este escenario se clasifica a los profesionales corporativos y de administración en el sector de servicios de alimentación colectiva, así como a los profesionales intermedios del área comercial y a los profesionales especialistas en finanzas en el sector de servicios financieros. En todos los casos, los trabajadores deben actuar autónomamente, en el marco de procesos fuertemente normados, en los que deben desenvolverse creativamente, a fin de conseguir ciertas metas o de llevar a la práctica orientaciones y desafíos corporativos, a partir de la proactividad y la gestión de redes organizacionales. A cambio, se ofrecen estabilidad, altas rentas que incluyen componentes variables, así como la posibilidad de desarrollar carrera en la empresa. Se promueve la responsabilización de los sujetos a partir de la definición y medición de metas individuales y colectivas, de manera que hagan esfuerzos y sorteen impedimentos, a fin de lograrlas. Hay un fuerte trabajo simbólico de referencia a valores y cultura corporativos con los cuales identificarse.

Escenario F: creatividad e influencia desde lo informal

Este escenario es particular a la situación de los profesionales y técnicos en el ámbito social correspondiente al sector de administración municipal. Se caracteriza por el interés de la institución en la capacidad de creación de planes de acción y redes de influencia en entornos complejos y metas variadas, que implican movilizar competencias diferentes, a la luz de desafíos institucionales. Las imposibilidades estructurales para garantizar estabilidad en el empleo o buenas rentas se expresan en precariedad contractual, bajas rentas e incertidumbre respecto del futuro. No se observan dispositivos concretos de gestión de personas, aunque sí un permanente llamado a la identificación con el usuario y al servicio, centrados en la valoración de la satisfacción propia y el reconocimiento de los pares, que sustentan la permanente invitación a mostrarse, a generar redes y proyectos.

Oportunidades y proyecciones del análisis de escenarios del trabajo

La identificación de escenarios del trabajo permite poner de manifiesto la multiplicidad de situaciones laborales y de prácticas de gestión que coexisten en los espacios de trabajo, distanciándose de miradas homogeneizantes

de la realidad laboral que caracterizan tanto a estudios críticos del trabajo como a aquellos más fuertemente inmersos en la lógica del *management* organizacional. Ofrece una base sólida para situar reflexiones e investigaciones en un amplio abanico de dinámicas psicosociales y desarrollar reflexiones críticas acerca de las prácticas de gestión en organizaciones, tanto respecto de su coherencia con el trabajo real y las condiciones estructurales de empleo como ante la focalización de sus dispositivos en ciertos grupos dotacionales particulares.

En los escenarios del trabajo identificados se observa la fuerte segmentación de los espacios de trabajo, donde a una parte importante de los trabajadores se les solicita exclusivamente disciplina, sumisión, y la capacidad de soportar la alta intensidad del trabajo. Las prácticas de empleo son legitimadas fervientemente a partir de discursos basados en el éxito individual y el alineamiento de intereses con la organización, que obstaculizan el surgimiento de discursos críticos en los espacios de trabajo. Las prácticas de gestión de personas proponen una perspectiva individualizante del trabajo y temporalidades situadas casi exclusivamente en el corto plazo.

Estos escenarios del trabajo pueden ser entendidos como interpelaciones que la empresa hace al sujeto acerca de quiénes son y por qué valen, ofertas identitarias (Dubar 1991 y 2000) en el marco de las cuales los sujetos “luchan” por crear y recrear narraciones de sí mismos que otorgan sentido de coherencia y distinción —identidad— dentro de contextos complejos y fragmentados (Alvesson 2010; Soto 2012). Consecuentemente, se han vinculado algunos de los *escenarios* del trabajo antes descritos con el surgimiento de diferentes lógicas de construcción identitaria, observables a partir de las narrativas que los trabajadores establecen acerca de sus propias trayectorias laborales.

Se ha observado que en el marco del escenario de intensidad e intermitencia precaria tienden a desarrollarse *lógicas narrativas del testimonio* (Gaete y Soto 2012), en las que se presentan las propias trayectorias como un devenir, una serie de situaciones concretas frente a las cuales se han debido adaptar, a partir de las cuales los sujetos van deduciendo ciertos rasgos personales que los caracterizan, fundamentalmente el sacrificio y la responsabilidad. Las trayectorias son narradas como una serie de eventualidades que fueron construyendo sus historias laborales, propias de un flujo natural en el que no caben grandes decisiones personales. Pese a que en los casos más extremos (trabajo temporero a trato) se ofrecen condiciones inestables e intermitentes, las narrativas reflejan una percepción de estabilidad respecto del marco en el que han desarrollado su trayectoria, dentro

del cual se mueven racionalmente tomando decisiones. La principal decisión sería precisamente el trabajar apelando a un “gusto por el trabajo” que se constituye en factor de minimización —cuando no de negación— de los costos laborales en la propia salud. Los —siempre presentes— costos de salud asociados al trabajo se asumen como parte sustantiva de la “opción” de trabajar.

Por su parte, en el marco del escenario de adaptabilidad desde la norma, se observan narrativas identitarias caracterizadas por un sentido fundamental de movimiento y de cambio, tanto respecto a la situación presente en la empresa (se está en ascenso o promoción) como al referirse a su trayectoria futura, lo que ha llevado a denominarlas *lógicas narrativas de la proyección* (Gaete y Soto 2012). La propia trayectoria está en construcción, aún no se materializa. El estado de tránsito tiñe todo el trabajo narrativo, que considera múltiples proyecciones de movilidad futura (todas, en general, bastante ambiguas), donde adquiere un lugar importante el trabajo independiente como ideal. La apuesta por la proyección implica concebir el presente como una opción encaminada hacia un porvenir idealizado, pese a que en la narrativa tanto el futuro como su relación con el presente tienden a ser descritos de manera bastante ambigua. Al mismo tiempo, la experiencia laboral del presente se caracteriza por la permanente toma de decisiones racionales orientadas a obtener mayores recompensas y mejores posiciones, donde, de nuevo, se aceptan como inevitables los costos personales (desgaste) y familiares (dedicación) del trabajo.

Por último, en el marco del escenario de creatividad e influencia desde lo informal, los sujetos desarrollan narrativas centradas en la figura del narrador, quien describe en detalle sus propios rasgos y valores, constantes en el tiempo y centrales para explicar la coherencia de la propia trayectoria. El fuerte trabajo narrativo de descripción de competencias y principios propios, que implica apoyarse en el relato de diferentes logros laborales, ha llevado a la denominación *lógica narrativa del personaje* (Gaete y Soto 2012). Estas narrativas ponen mucho énfasis en la realización personal y el prestigio profesional (reconocimiento de pares), que implica una exaltación de las decisiones personales que van tomando en lo laboral, que, en última instancia, ilustrarían un profundo control de la propia trayectoria laboral. Es precisamente en este punto donde las narrativas presentan mayores contradicciones y ambigüedades, fisuras narrativas, también identificadas en otros relatos de profesionales flexibles (Sisto y Fardella 2009).

Transversalmente, es posible sostener que un elemento fundamental de los procesos de construcción identitaria en los escenarios flexibles de trabajo contemporáneo es la ima-

gen de sí idealizada en cuanto sujeto que toma decisiones respecto de su situación laboral con base en sus preferencias y sus rasgos sustantivos (Soto y Gaete 2013). Las narrativas sugieren que el malestar en el trabajo ha sido asumido en las decisiones racionales que el sujeto ha tomado —en cuanto a costos o pérdidas de tipo familiar, de salud, o incluso económicos—, que se compensarían en el presente o en el futuro en función de un principio mayor. Esta vivencia de malestar ha sido descrita por Araujo y Martuccelli (2012) como la experiencia de “desmesura laboral” propia de la prueba laboral del trabajo en Chile, que, entre otras formas, se expresa como sobrerrequerimientos temporales y relacionales, exigencia de la toma de riesgos, aguante de la inestabilidad y producción de sentido.

Estas pistas sustentan la apuesta fundamental de este artículo. La comprensión de subjetividades y dinámicas sociales en el trabajo contemporáneo requiere su vinculación rigurosa a las características estructurales que éste asume en el marco de las transformaciones globales de la producción y los servicios. Este modelo hace foco en las condiciones de trabajo en situación organizacional, y la distinción de las dimensiones de empleo, gestión y organización permite recoger situaciones de extrema precariedad y segmentación propias de la realidad latinoamericana. Su límite, sin embargo, es que no logra retratar otras situaciones igualmente relevantes vinculadas a contextos de trabajo informal y no asalariado. La propuesta conceptual y metodológica de los escenarios laborales ofrece una oportunidad relevante de sistematización, flexible respecto a diferentes lógicas de investigación y abierta a ajustes y adaptaciones. ♦♦

Referencias

1. Abal, Paula. 2004. Identidades colectivas y dispositivos de control en el marco del empleo asalariado joven, un estudio de caso en el sector supermercadista. *Revista Argentina de Sociología* 2: 74-94.
2. Abarzúa, Eduardo, Fernando Contreras y Juan Robles. 2002. Evolución de la gestión de personas en las empresas: del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psyche* 11: 159-170.
3. Abramo, Lais, Cecilia Montero y Gerhard Reinecke G. 1997. Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: un balance. En *Competitividad, redes productivas y competencias laborales: ¿homogeneidad o segmentación?*, comps. Marta Novick y María Antonia Gallart. Montevideo: Cinterfor – OIT, 145-191.
4. Aguiar, Santiago. 2010. Apuntes sobre los trabajadores en el bicentenario: pasado y futuro del antagonismo capital-

- trabajo en Chile. *Cuadernos de Estudios del Trabajo* 2: 1-19.
5. Alcover de la Hera, Carlos María. 2002. *El contrato psicológico, el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
 6. Álvarez, Sonia (comp.). 2005. *Trabajo y producción de la pobreza en Latinoamérica y el Caribe: estructuras, discursos y actores*. Buenos Aires: Clacso.
 7. Alvesson, Mats. 2010. Self-Doubters, Strugglers, Storytellers, Surfers and Others: Images of Self-Identities in Organization Studies. *Human Relations* 63: 193-217.
 8. Araujo, Kathya y Danilo Martuccelli. 2012. *Desafíos comunes. Retrato de la sociedad chilena y sus individuos*. Santiago de Chile: Lom.
 9. Aravena, Antonio. 2007. Reflexiones metodológicas para el estudio del sindicalismo en Chile: aportes para un debate necesario. *Alternativa* 25: 9-22.
 10. Aravena, Antonio y Daniel Núñez. 2009. *El renacer de la huelga obrera en Chile*. Santiago de Chile: Ocho Libros.
 11. Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac. 1991. *Le Coût de l'excellence*. París: Éditions du Seuil.
 12. Boltansky, Luc y Eve Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. París: Gallimard.
 13. Boyer, Robert y Michel Freyssenet. 2003. *Los modelos productivos*. Madrid: Fundamentos.
 14. Contreras, Dante. 1999. Distribución del ingreso en Chile: nueve hechos y algunos mitos. *Perspectivas* 2: 211-332.
 15. Courpasson, David. 2000. *L'action contrainte, organisations libérales et domination*. París: Presses Universitaires de France.
 16. Cross, Christine, Gillian Barry y Thomas Garavan. 2008. The Psychological Contract in Call Centres: An Employee Perspective. *Journal of Industrial Relations* 50: 229-242.
 17. De la Garza, Enrique (coord.). 2000. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana – Fondo de Cultura Económica.
 18. De la Garza, Enrique. 2009. Hacia un concepto ampliado de trabajo. En *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, comps. Julio César Neffa, Enrique de la Garza y Leticia Muñiz. Buenos Aires: Clacso, 11-14.
 19. De la Garza, Enrique (coord.). 2011. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. México: Plaza y Valdés – Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
 20. De la Rosa, María Dolores y Elizabeth Cabrera. 2008. Tipología de relaciones de empleo: una propuesta integradora. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 24: 81-111.
 21. De Terssac, Gilbert. 1992. *Autonomie dans le travail*. París: Presses Universitaires de France.
 22. De Terssac, Gilbert y Corinne Chabaud. 1990. Référentiel opératif commun et fiabilité. En *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, eds. Jacques Leplat y Gilbert de Terssac. Marsella: Octares, 111-139.
 23. Dubar, Claude. 1991. *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. París: Armand Colin.
 24. Dubar, Claude. 2000. *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*. París: Presses Universitaires de France.
 25. Echeverría, Magdalena. 2006. *Los riesgos laborales de la subcontratación*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo – Aporte al Debate Laboral 19.
 26. Echeverría, Magdalena. 2009. *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
 27. Everaere, Christophe. 1999. Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative. *Revue française de gestion* julio-agosto: 5-21.
 28. Fernández, Manuel, Rafael San Martín y Jesús María de Miguel Calvo. 2008. Dimensiones básicas en el diseño del trabajo: nuevos aportes a la flexibilidad funcional. *Psicothema* 20: 773-779.
 29. Findlay, Patricia, Arne Kalleberg y Chris Warhurst. 2013. The Challenge of Job Quality. *Human Relations* 66: 441-451.
 30. Gadrey, Jean. 1996. *Service: la productivité en question*. París: Desclée De Brouwer.
 31. Gaete, Tomás y Álvaro Soto. 2012. Ésta es mi trayectoria, éste es mi trabajo: narrativas e identidad en el trabajo en Chile. *Psyche* 21, n° 2: 47-59.
 32. García, Claudia María y Luz Mery Carvajal. 2007. Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Universitas Psychologica* 6: 49-58.
 33. Gratton, Lynda y Catherine Truss. 2003. The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. *The Academy of Management Executive* 17: 74-86.
 34. Hackman, Richard y Greg Oldham. 1974. *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Nueva Haven: Yale University.
 35. Hackman, Richard y Greg Oldham. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory Organizational. *Behavior and Human Performance* 16: 250-279.
 36. Holman, David. 2013. Job Types and Job Quality in Europe. *Human Relations* 66: 475-502.
 37. Infante, Ricardo y Osvaldo Sunkel. 2009. Chile: hacia un desarrollo inclusivo. *Revista de la CEPAL* 97: 135-154.
 38. Le Goff, Jean-Pierre. 1992. *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*. París: La Découverte.
 39. López, Diego. 2008. Flexibilidad laboral en Chile: un paseo por la realidad. En *Flexibilidad laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*, ed. Álvaro Soto. Santiago de Chile: LOM – Universidad Alberto Hurtado, 41-50.
 40. Martínez, Gabriel, Nele De Cuyper y Hans De Witte. 2010. Review of Temporary Employment Literature: Perspectives for Research and Development in Latin America. *Psyche* 19: 61-73.

41. Martuccelli, Danilo. 2001. *Dominations ordinaires, explorations de la condition moderne*. París: Balland.
42. Maruani, Margaret y Emmanuel Reynaud. 1993. *Sociologie de l'emploi*. París: La Découverte.
43. Meyer, John y Natalie Allen. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1: 61-89.
44. Muñiz, Leticia. 2009. Nuevos y viejos escenarios en el mundo laboral latinoamericano. En *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, comps. Julio César Neffa, Enrique de la Garza y Leticia Muñiz. Buenos Aires: Clacso, 15-22.
45. Neffa, Julio César, Enrique de la Garza y Leticia Muñiz (comps.). 2009. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Buenos Aires: Clacso.
46. Novick, Marta. 2000. La transformación de la organización del trabajo. En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, coord. Enrique de la Garza. México: El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana – Fondo de Cultura Económica, 123-147.
47. Parker, Sharon, Toby Wall, y John Cordery. 2001. Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 413-440.
48. Pulido-Martínez, Hernán Camilo. 2007. Produciendo trabajadores modernos: conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el Sur. *Universitas Psychologica* 6: 27-37.
49. Pulido-Martínez, Hernán Camilo. 2012. La investigación sobre la identidad en, para y por el trabajo en América Latina, como ejercicio crítico acerca del mundo laboral. *Psykhé* 21, n° 2: 77-85.
50. Raineri, Andrés. 2001. Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración* 8: 1-41.
51. Ramos, Claudio. 2009. *La transformación de la empresa chilena, una modernización desbalanceada*. Santiago de Chile: Ediciones Alberto Hurtado.
52. Rentería, Erico y Sigmar Malvezzi. 2008. Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica* 7: 319-334.
53. Rodríguez, María y Hermelinda Mendoza. 2007. Sistemas productivos y organización del trabajo: una visión desde Latinoamérica. *Gaceta Laboral* 13, n° 2: 218-241.
54. Rousseau, Denise. 1995. *Psychological Contract in Organization. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
55. Rousseau, Denise. 2003. Extending the Psychology of the Psychological Contract. A Reply to "Putting Psychology Back Into Psychological Contracts". *Journal of Management Inquiry* 12: 229-238.
56. Rousseau, Denise y Snehal Tijoriwala. 1998. Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior* 19: 679-695.
57. Sehnbruch, Kirsten. 2012. La calidad del empleo en Chile: teoría y medición. En *La calidad del empleo en América Latina a principios del siglo XXI*, comp. Stefano Farné. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 264-301.
58. Sisto, Vicente. 2012. Identidades desafiadas: individualización, managerialismo y trabajo docente en el Chile actual. *Psykhé* 21, n° 2: 35-46.
59. Sisto, Vicente y Carla Fardella. 2008. Narrándose en la flexibilidad. Un análisis narrativo discursivo de la identidad en tiempos de flexibilidad laboral. *Revista de Psicología Universidad de Chile* 17, n° 2: 59-80.
60. Sisto, Vicente y Carla Fardella. 2009. Control narrativo y gubernamentalidad: la producción de coherencia en las narrativas identitarias. El caso de profesionales chilenos adultos jóvenes en condiciones de vinculación laboral flexible. *FQS Forum: Qualitative Social Research* 10, n° 2. <<http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/9905>>.
61. Soto, Álvaro. 2006. La implicación de los trabajadores en la empresa actual. Un estudio de caso en Codelco. *Persona y Sociedad* 20, n° 3: 133-155.
62. Soto, Álvaro. 2009. Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas* 8 n° 2: 102-119.
63. Soto, Álvaro. 2011. Narrativas de profesionales chilenos sobre sus trayectorias laborales: la construcción de identidades en el trabajo. *Psykhé* 20, n° 1: 15-27.
64. Soto, Álvaro. 2012. Introducción a la sección especial la construcción de identidades en el trabajo en América Latina. *Psykhé* 21, n° 2: 3-7.
65. Soto, Álvaro y Tomás Gaete. 2013. Tensiones en la construcción identitaria individualizada en el trabajo flexible. *Universitas Psychologica* 12, n° 4: 1167-1180.
66. Soto, Álvaro, Gabriela Espinoza y Javiera Gómez. 2008. Los aspectos subjetivos de la flexibilidad laboral. En *Flexibilidad laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*, ed. Álvaro Soto. Santiago de Chile: LOM – Universidad Alberto Hurtado, 11-37.
67. Stecher, Antonio. 2012. Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago, Chile: aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psykhé* 21, n° 2: 9-20.
68. Veltz, Pierre. 2000. *Le nouveau monde industriel*. París: Gallimard.
69. Veltz, Pierre y Philippe Zarifian. 1994. Travail collectif et modèles d'organisation de la production. *Travail Humain* 57, n° 3: 239-249.
70. Zarifian, Philippe. 1999. Productivité, logique de service et mutations du travail. *Revue française de gestion* 126: 106-116.