

## FORMAS Y TENSIONES DE LOS PROCESOS DE INDIVIDUALIZACIÓN EN EL MUNDO DEL TRABAJO

ÁLVARO SOTO ROY \*

Universidad Alberto Hurtado, Chile

**RESUMEN** El presente artículo reflexiona sobre las dinámicas de individualización a partir de la comprensión del trabajo humano contemporáneo, en base a un modelo de análisis que identifica diferentes dimensiones estructurantes del fenómeno, necesarias de ser consideradas y vinculadas al momento de comprender la experiencias subjetivas de los trabajadores. Sucesivamente, se presentarán las formas y tensiones asociadas a la individualización en el funcionamiento del mercado del trabajo, los mecanismos individualizantes propios a las prácticas y discursos de gestión de personas en la empresa, así como las características estructurales de organización y diseño del trabajo propias a las empresas contemporáneas, expresadas fundamentalmente en universos productivos heterogéneos en los que coexisten lógicas diferentes y no pocas veces contradictorias.

**PALABRAS CLAVE** Individualización; organización; trabajo

## SHAPES AND TENSIONS OF INDIVIDUALIZATION PROCESSES WITHIN THE WORKING SPHERE

**ABSTRACT** The present article reflects on individualization dynamics departing from an understanding of contemporary human work based on an analytical model that identifies different dimensions that shape this phenomenon, and which need to be considered and bounded when understanding workers' subjective experiences. Successively, this paper will present the shapes and tensions associated to individualization in the working market's functioning, the individualizing mechanisms characteristic of human resources' management practices and discourses, and structural characteristics of work organization and design of contemporary companies, expressed mainly in heterogeneous productive universes in which different perspectives, commonly contradictory, coexist.

**KEYWORDS** Individualization; organization; work

**RECIBIDO** 26 Junio 2009  
**ACEPTADO** 03 Octubre 2009

**CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:**  
Soto, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, VIII (2), 102-119. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

\* **AUTOR PARA CORRESPONDENCIA:**

Psicólogo, Doctor en Ciencias Sociales; Académico, Facultad de Psicología Universidad Alberto Hurtado, Chile. Correo de contacto: [asoto@uahurtado.cl](mailto:asoto@uahurtado.cl)

## Introducción

El mundo del trabajo es una de las manifestaciones más centrales de la vida social y expresa con particular claridad las transformaciones globales de nuestra sociedad en las últimas décadas. La comprensión de la experiencia social en el trabajo constituye un ejercicio fundamental al momento de analizar la vida social y los procesos de subjetivación en el marco de una profunda individualización de las prácticas sociales.

Los procesos de individualización en el mundo del trabajo han sido analizados inevitable y fundamentalmente en cuanto rompen con los principios de la “sociedad industrial”, estructura que predominó durante parte importante del siglo XX en Chile, Latinoamérica, y parte importante de las sociedades occidentales. A propósito de ésta, Castel (1995) ha señalado que la sociedad salarial dio cuenta de un proceso de “desindividualización”, al inscribir al trabajador dentro de un régimen general -las convenciones colectivas, regulaciones públicas del derecho laboral y de la protección social- desarrollado a partir de un estatus profesional de carácter colectivo, que permitían el desarrollo de la individualidad. Las nuevas formas de empleo, basadas en relaciones contractuales estrictamente individuales, desestabilizan estas lógicas de construcción social “tradicionales” que permitían a las personas a partir del anclaje en recursos objetivos y protecciones colectivas.

Son los pilares colectivos de la experiencia social en el trabajo los que se transforman en la sociedad de mercado. La liberalización económica de la sociedad chilena se instaló a partir de un programa múltiple de reformas, entre ellas las del mercado del trabajo y de la protección social del trabajo.

Desde varios puntos de vista, el trabajo contemporáneo se caracteriza por una profunda dinámica de individualización, que se expresa tanto en las características estructurantes de la actividad como en las lógicas de acción y relación en el trabajo. El presente artículo intenta sistematizar las diferentes dimensiones de individualización del trabajo humano, a partir de tres categorías fundamentales de análisis: el funcionamiento del mercado laboral, las prácticas y discursos de gestión de personas en la empresa, y las lógicas de organización y diseño del trabajo.

Si bien el análisis presenta fundamentalmente un panorama conceptual de cada dimensión, el presente artículo hará referencia a dos trabajos empíricos de naturaleza cualitativa desarrollados por el autor, que han dado lugar a evidencias significativas acerca de las vivencias subjetivas propias al trabajo contemporáneo en Chile. El primero de estos trabajos se centró en las experiencias de trabajadores de mantención en una planta productiva de una empresa chilena de la gran minería del cobre (Soto, 2004; 2006; 2008). El segundo estudio se focalizó en la experiencia laboral de trabajadores de atención directa de público y de *call center* de una empresa de servicios de telefonía (Espinoza y Soto, 2008; 2008b). Estos trabajos confirman la necesidad de situar la experiencia laboral de los sujetos a partir de las dimensiones de caracterización del trabajo contemporáneo antes expuestas.

### **La individualización en el funcionamiento del mercado laboral**

El funcionamiento de nuestro mercado del trabajo responde a principios del modelo neoliberal impulsado desde fines de la década del 70, durante los primeros años de la dictadura: desregulación de los mercados, liberalización del comercio exterior, reducción del Estado, flexibilización radical de las relaciones de trabajo. Se rompe el “pacto social” que con altos y bajos había reunido a tres actores colectivos: Estado, trabajadores y empresarios. El Estado retrocede en su rol regulatorio, los actores federados -la rama- dejan de ser relevantes (la única negociación colectiva válida es ahora en la empresa, siempre y cuando se focalice en ciertos contenidos determinados y en específicas situaciones del proceso). Aún más, sistema previsional se recompone y los procedimientos de fijación y reajuste de salarios se liberan.

En materia laboral, nuestro marco regulatorio ofrece amplias posibilidades a las empresas para la entrada y salida al mercado del trabajo, para la fijación de condiciones de trabajo y para la definición de las funciones de cada trabajador (López, 2008), acercándose a lo que suele llamarse “flexibilidad laboral”, o aptitud de una empresa para transformarse y mejorar su inserción en el ambiente, para responder a nuevas condiciones y desarrollar el aprendizaje, ajustando sus recursos humanos a las variabilidades del entorno (Soto, Espinoza, y Gómez, 2008).

A las nuevas reglas económicas y jurídicas del mercado laboral se agrega la reestructuración de nuestras cadenas productivas, dejando atrás un sistema organizado en torno a la producción industrial para centrarse –como en la colonia y después- a la exportación de materias primas. En estas nuevas redes, prima un principio fundamental en materia de gestión del empleo, la externalización productiva. Grandes empresas se deshacen de procesos y funciones, que son asumidos por empresas contratistas, que en la mayoría de los casos ofrecen peores condiciones de trabajo, menor seguridad del empleo y peores remuneraciones que la empresa mandante. En Chile, las pequeñas y medianas empresas absorben el 80% del empleo.

Echeverría (2006) proyecta que el 35% del empleo en nuestra economía sería de tipo dependiente externalizado. Los datos de la Dirección del Trabajo (2007) dan cuenta que el 41,2% de las empresas (68,3% en el caso de las grandes empresas) subcontrata distintos servicios, y una alta proporción de ellas (32,6%) subcontrata de la actividad principal de la empresa, lo que muestra que el recurso a la subcontratación no busca especialización técnica sino principalmente menores costos laborales (ENCLA, 2006). En este sentido, se ha constatado que las empresas chilenas tienden a buscar mayor flexibilidad casi exclusivamente a partir de los costos asociados al factor trabajo, a través de estrategias que incluyen una extrema precarización del trabajo y la estructuración de cadenas de subcontratación altamente inequitativas (Abramo, Montero y Reinecke, 1997; Raineri, 2001).

Los resultados de la ENCLA 2006 muestran que el mercado del trabajo chileno se caracteriza por el masivo recurso a establecer salarios bajos (62% de la población gana menos de 3 ingresos mínimos) y variables (donde el riesgo económico del funcionamiento cotidiano de la empresa lo asume el propio trabajador) (Dirección del Trabajo, 2007). Más aún, frente a situaciones de crisis económica como la actual, los empresarios responden principalmente a través de la postergación de las inversiones, despido de trabajadores y a partir de la reducción de salarios, los contratos temporales, la subcontratación y el trabajo temporal (Dirección del Trabajo, 2003).

A nivel del empleo, los fenómenos descritos han conducido en Chile (y en muchas otras economías “globalizadas”) a un profundo e inevitable proceso de segmentación o dualización (Maruani y Reynaud, 1993; Gadrey, 1996; Everaere,

1999), donde coexisten dos mercados de trabajo paralelos, dotados de características opuestas y reglas independientes entre sí. Uno minoritario, se reduce a un segmento de alta calificación y ofrece buenas condiciones de trabajo. El otro es altamente precario, las remuneraciones son bajas, la posibilidad de desarrollar carreras en el tiempo es escasa. En muchas situaciones, los trabajadores de ambos segmentos de empleo conviven en los espacios de producción o servicio.

Intentando comprender la experiencia social en estos mundos sociales de la empresa (Francfort, Osty, Sainsaulieu y Uhalde, 1995), nuestros trabajos de investigación han permitido constatar la forma en que los procesos de subcontratación han redundado en procesos de complejización de la trama social, en donde actores antiguos y nuevos que desarrollan diversas lógicas de acción y de implicación en la empresa -cada vez más individuales- se vinculan, negocian y entran en conflictos entre sí. Algunos sienten amenazada en su permanencia en la empresa, otros están muy frustrados en relación a lo que creyeron tendrían por el esfuerzo que creen haber hecho, otros están altamente implicados en un proyecto individual de ascensión o emprendimiento (Soto, 2004; 2006).

En la empresa de servicios de telefonía se logró constatar las diferencias y similitudes en la experiencia, expectativas y formas de acción de los trabajadores de empresas mandantes y/o de empresas subcontratistas. En el caso de estos últimos, su experiencia de trabajo se estructura en torno a la expectativa – permanentemente frustrada- de ser contratados por la empresa mandante, de manera de tener un mejor ingreso económico, estabilidad y posibilidad de ascenso. Estos trabajadores valoran la capacidad de soportar la insatisfacción de expectativas laborales, justificando la situación a partir de la constatación que la situación personal de empleo depende de un mercado imposible de modificar (Espinoza y Soto, 2008).

Se definen así complejas dinámicas de contrato psicológico (Rousseau, 1995; Rousseau y Tijoriwala, 1998) por parte de los trabajadores. Luego de la habitual frustración respecto de las expectativas de movilidad y carrera en la empresa, los términos del intercambio se refocalizan exclusivamente en la dimensión del ingreso económico. Entre estos trabajadores no habría ruptura del contrato psicológico (Morrison y Robinson, 1996), sólo una percepción de incumplimiento que es rápidamente compensada en el corto plazo a través de la valoración del

ingreso económico, comparativamente conveniente respecto a los empleos disponibles en el mercado.

### **La individualización en las prácticas y discursos de gestión de personas en la empresa**

Las empresas, y principalmente las que son mandantes en las cadenas de terciarización, desarrollan a su vez herramientas de gestión y discursos normativos que también afectan de manera significativa la experiencia social de los trabajadores.

En el nivel de las prácticas de gestión implementadas al interior de cada organización para garantizar el ajuste entre la actividad de cada persona y los requerimientos de la organización, se observa el recurso permanente a sistemas de gestión del desempeño altamente individualizados, basados en rigurosos sistemas de planificación, control y recompensas, que se asocian a sistemas de remuneración variable vinculada a metas de producción o desempeño. Así también, se desarrollan prácticas de formación y de movilidad al interior de la empresa fundadas generalmente en acuerdos de tipo estrictamente individual entre el trabajador y su jefe directo o con el área de recursos humanos.

Uno de los fenómenos más interesantes de analizar en esta línea es el auge que tanto en organizaciones privadas como públicas ha tenido el modelo de gestión por competencias, del que al parecer ninguna empresa que se pretenda “moderna” en la gestión de sus recursos humanos pudiera prescindir. Este modelo, surgido en Estados Unidos y Europa hacia fines de la década del 80, se funda en la tendencia a la responsabilización de los trabajadores como mecanismo de movilización efectiva de sus habilidades, a partir de un marco de relación individual entre el trabajador(a) y la empresa centrado en la identificación de brechas y la formación continua (Zarifian, 1988). Da cuenta de una concepción de las relaciones de trabajo que valoriza el contrato individual de trabajo, el reconocimiento a la implicación personal y la integración a la organización jerárquica (Dubar, 1996). El modelo de competencias tiende a modificar fuertemente las lógicas de carrera y de calificación que en la empresa tradicional se negociaban colectivamente, pasando desde una lógica en que la progresión se basa en la experiencia (y por tanto común a todos), a otra en que depende cada vez más de una serie de condiciones individualizadas: haber adquirido o estar en posibi-

lidades de adquirir las competencias del empleo deseado, haber logrado negociar y hacer reconocer esas competencias con el superior jerárquico, haber podido validar esas competencias, haber logrado obtener la promoción (Stroobants, 2003).

A nivel ideológico, de manera complementaria a las prácticas de gestión es posible identificar un claro discurso acerca de las personas en la empresa, sobre las disposiciones y lógicas de acción que deben desarrollar en relación a su propia carrera y en relación a la empresa, que transversalmente hace un llamado a la responsabilización, a la movilización subjetiva y al involucramiento en el trabajo. La empresa por tanto está en permanente búsqueda de los factores que aseguren una mayor implicación organizacional de los trabajadores (Meyer y Allen, 1991; Michel, 2000). Estos mensajes surgen a partir de los años 80 desde el mundo de la gestión, y hoy forman parte del “sentido común” dentro del mundo de la empresa. Algunos autores proponen que este discurso forma parte de la “batalla normativa” propia a la búsqueda de flexibilidad organizacional, orientada a una redefinición del vínculo político en la empresa (Nanteuil-Miribel, Léonard, Schots y Taskin, 2004).

Le Goff (1995) propone la existencia de una “ideología managerial”, que otorga a la empresa un rol ético fundamental, en cuanto fuente de valores y espacio de integración social que permite la movilización de las personas a partir de los valores y de la cultura de la empresa. Esta ideología se implementaría precisamente a través de los sistemas de gestión de personas, los cuales a partir de sutiles mecanismos de inclusión y exclusión ejercerían una forma de coerción-flexible (Courpasson, 2000) en el que las normas prescritas son inevitables para todo el mundo, es decir, que las personas no pueden optar sino a desarrollarse profesionalmente, a implicarse en la organización y a obedecer los principios constitutivos de las nuevas profesionalidades (Aubert y de Gaulejac, 1991; Courpasson, 1997). El sujeto está permanentemente llamado a acrecentar su empleabilidad – medida en términos de su capital de competencias-, a ser flexible y adaptable, a generar y administrar proyectos, a moverse permanentemente en el mercado del trabajo, a asumir riesgos y a centrarse casi exclusivamente en el corto plazo (Sennett, 2000; Piotet, 2003).

Así, el permanente trabajo de prescripción subjetiva vinculada al imperativo de emprendimiento a partir de cualidades personales se traduce en situaciones de prueba profesional cada vez más inciertas, menos formalizadas, y más constantes para el sujeto. Surge así un sujeto flotante y permanentemente negociado y enfrentado al riesgo de abatimiento emocional, de inseguridad psicológica, de inconsistencia subjetiva y de incapacidad para constituir colectivos (Périlleux, 1997; 2001; 2008).

La noción de empleabilidad –y el llamado a desarrollarla– refleja con particular claridad las características de la dimensión ideológica del trabajo contemporáneo. Ya no es la empresa quien ofrece posibilidades de carrera a sus integrantes, sino que es cada trabajador quien está llamado a desarrollar su propia empleabilidad, en un mercado abierto y móvil, a través de estrategias individuales de desarrollo del propio “capital” de competencias.

A principios de la década del 90, el economista Bernard Gazier (1990) constataba la creciente utilización que en Europa se le daba al concepto de empleabilidad, al punto de estar al centro de los procesos de flexibilización del empleo y de los programas de reducción del desempleo. Según este análisis, la noción de empleabilidad reflejaba un objeto de construcción permanente y se situaba en un espacio paradójico, ya que tendía a vincularse más con la calidad de los empleos previos que con las capacidades productivas de un individuo apreciadas por los empleadores. En una obra reciente, el autor constata que la noción de empleabilidad se ha transformado en el pilar central para la comprensión de los fenómenos del empleo, al punto de perfilarse como el referente central de igualdad para el siglo XXI. Esto, porque se ha transformado –por encima de la seguridad del empleo– en el objetivo central de los gobiernos, insistiéndose fuertemente en las capacidades de adaptación, de iniciativa y de reciclaje de los individuos. El fenómeno daría cuenta de un traspaso absoluto de la responsabilidad de la carrera al individuo, expresando no sólo la capacidad individual para encontrar un empleo, sino además para construirse una carrera autónoma. La noción de empleabilidad se centra exclusivamente en la toma de iniciativa personal, permitiendo a las empresas eximirse de toda responsabilidad social e instaurar la flexibilidad generalizada en el mercado del trabajo (Gazier, 2003).

Boltansky y Chiapello (1999) consideran la noción de empleabilidad –entendida como el capital personal que cada uno debe gestionar, constituido por la adi-

ción de competencias movilizables- da cuenta de un cambio valórico profundo llevado adelante por el *management*. La seguridad ya no se entiende como un valor, en cuanto se le asocia a los antiguos referentes de la jerarquía y el estatus, y se propone cambiar las carreras por una sucesión de proyectos, expresados en la noción de empleabilidad. La empresa, en ese sentido, ofrecería una cierta forma de seguridad cuando logra desarrollar la empleabilidad del trabajador, o al menos cuando no la destruya.

Nuestros trabajos empíricos han permitido constatar que la apropiación de estos contenidos ideológicos de la gestión de personas por parte de los trabajadores es relativa. En el caso de los trabajadores de la empresa minera (Soto, 2004; 2006; 2008), se observó que diferentes tipos de trabajadores insisten permanentemente en la importancia de desarrollar su propia empleabilidad para atribuir sentido a su experiencia en la empresa. El trabajo autónomo y el desarrollo de competencias son vistos como una posibilidad de aumentar su valorización profesional en el mercado interno y externo a la empresa. Estas constataciones son aún más evidentes en trabajadores jóvenes de áreas y especialidades tecnológicamente desarrolladas, que desarrollan un juego estratégico fuertemente ofensivo orientado fundamentalmente al ascenso al interior de la empresa y a la obtención de recompensas económicas variables. Su lógica de acción se centra en acumular competencias vinculadas a la alta tecnología y a la gestión al interior de la empresa, así como a expandir "horizontalmente" su trabajo, a partir de un insistente discurso sobre la valorización externa de sus competencias profesionales, esto es, sobre su empleabilidad en el mercado.

Sin embargo, éste énfasis discursivo en torno a la valoración y la movilidad en el mercado entra en contradicción con la alta valoración que los propios trabajadores hacen de las buenas condiciones de empleo que la empresa les ofrece (más aún cuando las comparan con el mercado), particularmente en estabilidad y altas remuneraciones, lo que en el marco de los procesos modernizadores de la empresa lleva a concluir que la noción de empleabilidad representa mucho más fuertemente el anhelo por conservar el propio empleo y las buenas condiciones laborales que por emprender carreras individuales, autónomas y móviles.

En el caso de los trabajadores de la empresa de servicios de telefonía no se observa con claridad la apropiación del discurso de la empleabilidad. Por el contra-

rio, en su lugar se valora la noción de promoción al interior de la empresa, la que es recurrentemente referida a partir del concepto “escalar”, aludiendo a puestos de mayor jerarquía. La expectativa de movilidad/promoción ésta vinculada fundamentalmente al logro de mejores ingresos y mayor estabilidad (Espinoza y Soto, 2008; Soto, 2008b).

### **La Individualización en la organización y el diseño del trabajo**

La sistematización de factores estructurales que condicionan la experiencia subjetiva en el trabajo contemporáneo no se agota en el análisis del mercado del trabajo y de la gestión de personas en la empresa, sino que exige focalizar la discusión en el trabajo propiamente tal, en sus límites y contenidos, esto es, caracterizar las formas características de organización de trabajo y del diseño de los puestos en el trabajo contemporáneo.

La discusión sugerida se sitúa en un consenso general acerca de la existencia de nuevas formas de organización del trabajo que se alejan de los principios clásicos denominados tayloristas, que proponen la separación rigurosa e intensa entre concepción y ejecución del trabajo, a partir de un modelo de cooperación aditivo y secuencial, en el que la noción de eficacia se asocia a la operación, y el tiempo que ocupa la actividad es la medida técnica del desempeño y la medida económica de creación de valor (Veltz y Zarifian, 1994).

Las razones de esta transformación son múltiples, resaltando la automatización e informatización de procesos de trabajo a nivel técnico y la globalización de los mercados a nivel económico y financiero. Las empresas se reestructuran, se atomizan, y se organizan a partir de la lógica de “modelo celular en red” (Veltz, 2000), donde la relación entre las unidades (de negocio) ya no es estructura a partir de normas de desempeño, sino a través de objetivos y metas a juzgar a posteriori. Así, se multiplican las unidades elementales semi-autónomas, caracterizadas por la amplitud de sus márgenes de maniobra relativos a la organización de tareas y por la adopción integral de responsabilidades que tradicionalmente se repartían entre múltiples servicios funcionales.

Entre las principales características del trabajo “post-taylorista” está la búsqueda permanente de procesos “justo a tiempo” que hagan fluir la red de subcontratistas y proveedores, la flexibilidad en los medios de producción y el énfasis en la innovación y la investigación. Para el buen funcionamiento de los sistemas de

producción y servicio se requiere trabajadores polivalentes, que finalicen la operación utilizando su saber-hacer, móviles, disponibles para nuevos proyectos y flexibles en el uso del tiempo según las demandas siempre insertas del exterior.

En esa línea, Zarifian (1999) propone que el contenido actual del trabajo hace evidente la importancia de tres nuevas nociones: los eventos, la comunicación y el servicio, las que cuestionarían radicalmente la separación entre el trabajo objetivado y el trabajador, la instauración del rendimiento como criterio central de la productividad laboral y la inmovilización espacio-temporal propia del taylorismo.

A nivel del diseño del trabajo, la necesidad de implementar esquemas de ejecución más flexibles implica la necesidad que los ejecutantes desarrollen un rol activo en la supervisión de los dispositivos automatizados, y en ese sentido la autonomía en el trabajo se transforma en un desafío a promover por parte de la propia empresa (Everaere, 2001). De Terssac (1992) propone que la autonomía en el trabajo constituye una condición indispensable para lograr gestionar las incertidumbres en organizaciones basadas en sistemas productivos automatizados, a partir de la iniciativa de los ejecutantes y su independencia en relación a la jerarquía. La autonomía representa un punto de encuentro entre los intereses de la empresa y de los trabajadores y representa un compromiso entre las partes, ya que por una parte permite que los grupos de trabajo movilicen sus competencias en torno a obligaciones implícitas de producción (interés de la dirección) y por otra establece una instancia concreta de mejorar las competencias y de limitar la influencia de la dirección en los ajustes que implementan en los espacios de trabajo (interés de los ejecutantes).

Así entonces, en lo que respecta a la ejecución y a la forma que asumen los puestos, el trabajo contemporáneo ha cambiado. Hoy se distinguen cuatro factores que permiten explicar las características de diseño del trabajo en las organizaciones: la medida en que la tarea demanda adaptación al trabajador, la flexibilidad y polivalencia exigidas a nivel de competencias, la autonomía esperada del trabajador para desarrollar mejoras, y los requerimientos de participación y de conciliación social en el espacio de trabajo (Fernández, San Martín y de Miguel Calvo, 2008).

En las nuevas lógicas de trabajo, el tiempo dedicado a una tarea ya no refleja el valor producido y la actividad de trabajo se entiende como un proceso esencialmente relacional, que hace difícil la medición de eficacia dadas las dificultades para trazar la génesis y formalizar el valor de los procesos relacionales (Veltz y Zarifian, 1994). De hecho, existe una permanente tensión a nivel de la temporalidades del trabajo contemporáneo, en cuanto la exigencia de rapidez para responder a requerimientos de flexibilidad y de éxito económico entra en contradicción con el tiempo requerido para responder a contextos impredecibles, generar formas organizacionales eficaces, desarrollar competencias, construir interacciones eficaces, garantizar la calidad de servicio y desarrollar lealtad e implicación en la empresa. Precisamente, los contenidos de las prácticas e ideología de gestión de personas antes revisadas.

Hasta este punto de la reflexión, la individualización del trabajo contemporáneo se vincula a fenómenos como el trabajo autónomo, la responsabilización, la movilización de competencias y de disposiciones en torno al trabajo. Ahora bien, lejos de ser homogéneas, las transformaciones antes descritas se manifiestan parcial y diferenciadamente, no sólo al comparar entre empresas sino al analizar la situación al interior de éstas, conviviendo en un universo productivos diferentes espacios de organización, algunos que responden a formas tradicionales de organización (tayloristas) y otros a las nuevas lógicas recién referidas.

Intentando dar cuenta de esta diversidad, Veltz (2000) ha descrito diferentes esferas de actividad organizacional, definidas por su cercanía al cliente, cada una de las cuales responde a criterios particulares de eficacia, y cuya articulación garantiza la eficacia global de una organización.

Según este análisis, las características del trabajo "post-taylorista" ya descritas serían observables en dos esferas de actividad. Por una parte, en las "actividades de atrás" referidas a la operación, mantención y optimización de maquinarias y sistemas de soporte, en donde se busca, por una parte, fiabilizar los sistemas técnicos a partir de la cooperación entre actores, y por otra, desarrollar rápidamente flexibilidad a nivel volumen, variedad y reactividad. Por otra, la esfera de las "actividades de concepción de productos", orientadas al diseño de bienes, servicios, o dispositivos productivos, en donde el trabajo se organiza a partir de eventos y comunicaciones, preferentemente en espacios virtuales, de interaccio-

nes complejas, a partir de la sumisión estricta a los criterios económicos del negocio.

Sin embargo, existe una amplia esfera de actividad en que se mantienen vigentes los principios tradicionales de organización del trabajo, la esfera de las “actividades del frente”, desarrolladas en contacto directo con usuarios (ventas, atención de clientes, servicios, etc.) o en la anticipación, análisis y modelaje de éstos, las cuales se caracterizan por la alta presión temporal, el predominio de la lógica de la operación y la estrecha capacidad de decisión asignada a los trabajadores. La rigidez del diseño del trabajo entra en directa contradicción con los requerimientos de relación y de calidad propios de la situación de interacción con el usuario, lo que para el autor representa una situación de “taylorismo paradójico”, propia al trabajo en esta esfera (Veltz, 2000). La individualización, en estos casos, debe asociarse a segmentación del trabajo, desvinculación en relación a los pares, alta prescripción, control permanente y altamente sofisticado.

Estas constataciones toman aún más sentido en el caso latinoamericano, en que la evolución de lógicas de organización del trabajo se ha caracterizado por el énfasis puesto en la reestructuración del empleo, en la renovación tecnológica y en la retaylorización vinculada a la automatización, coexistiendo sistemas preindustriales, fordistas y de especialización flexible, que se traducen en dinámicas de segmentación por empresa (sólo las empresas grandes delegan tareas de calidad a los trabajadores) y por género, en donde se observa una menor presencia de trabajadoras en empresas productivas modernizadas, y una alta concentración en empresas subcontratistas de actividad primaria (Novick, 2000).

En esta misma línea, Rodríguez y Mendoza (2007) sostienen que la implementación del “modelo japonés” en Latinoamérica no ha sido verdadera, al no considerar el contexto cultural de la región, por lo que su aplicación está limitada a pequeños cambios que no modifican la organización de la producción, y por el contrario se busca ante todo ahorrar tiempo y enriquecer el discurso gerencial.

Nuestras constataciones de terreno confirman que las características de diseño del trabajo que realizan los sujetos influyen directamente en los procesos de constitución de actores sociales al interior de la organización. Respecto a trabajadores de mantención de la empresa minera se constató que la coexistencia de

diferentes lógicas de organización del trabajo (tradicional, enriquecida y mixta), vinculadas a cambios tecnológicos y de gestión desarrollados por la empresa, determinaban el surgimiento de diferentes formas de identificación social y búsqueda de reconocimiento, así como fuertes rupturas y conflictos generacionales vinculados al tipo de competencias que se ponían en juego en el ejercicio del rol (Soto, 2006). Esta clasificación da cuenta de nuevas lógicas de identidad profesional, entendidas como las formas compartidas de atribución de sentido a la experiencia de trabajo, generadas en las relaciones sociales y en las situaciones en donde se juega el reconocimiento en el juego organizacional, poniendo en juego procesos de tipo biográfico y relacionales (Sainsaulieu, 1977; Dubar, 1991; 1992).

Por su parte, la fuerte prescripción que caracteriza la tarea de los trabajadores de la empresa de servicios de telefonía se vinculaba fuertemente con la experiencia de desapego en relación a la propia actividad y las expectativas de movilidad asociadas (Espinoza y Soto, 2008).

### **Conclusión**

Se ha intentado dar cuenta de la compleja trama de condiciones estructurales y normativas que dan forma al trabajo humano contemporáneo. La vivencia social en el trabajo se sitúa en espacios organizacionales fuertemente segmentados y altamente individualizantes, que reflejan además la existencia de “ganadores y perdedores” del funcionamiento cotidiano y de la modernización de las empresas. Todo parece intrincadamente reservado para unos pocos: las oportunidades en el mercado del trabajo, los espacios de trabajo autónomo, la estabilidad del empleo, el reconocimiento simbólico de la empresa, las recompensas.

Por el contrario, la vivencia de una proporción muy importante de trabajadores está marcada por la precariedad: empleos inestables, malas remuneraciones, imposibilidad de proyectarse, trabajo rutinario y sometido a rigurosos y permanentes mecanismos de control. La experiencia de precariedad en el trabajo tiende a teñir profundamente las vivencias, los modos de integración social y la salud laboral de los trabajadores (Paugam, 2000; Cooper, 2008; Lewchuk, Clarke y de Wolff, 2008).

En el caso de los trabajadores precarios, resulta particularmente relevante el hecho que las lógicas de acción que desarrollan las personas en el trabajo son las

del juego individualizado que propone la empresa y el mercado. Como plantea Cousin (2002), para salir de la precariedad los individuos buscan su afirmación en la implicación subjetiva en un trabajo que posee un carácter eminentemente paradójico, ya que por una parte es un espacio fundamental de reconocimiento y de afirmación de sí mismos, y por otra, no es precisamente en el trabajo que los trabajadores se afirman sino a partir de él, en cuanto base para la construcción de una subjetivación.

Los principios del juego común en la empresa son los de esperar y aprovechar las oportunidades, capitalizar competencias, negociar (se) en las relaciones individuales, emprender, hacerse valer en el mercado. Hacerse cargo de su propia trayectoria, de la variabilidad de las recompensas. La responsabilización, en cuanto fundamento de la individualización, formaría parte de la hegemonía vacía y superficial que se impone en la sociedad contemporánea, la cual no reposa sobre un conjunto de significaciones estructuradas y estables, sino que simplemente realza la existencia de un espacio sobrecargado de sentidos contradictorios o de signos sin sentido, de eventos y códigos dispersos, de prácticas discretas y discontinuas imposibles de ser insertadas en un todo organizado, lo que a la larga permite aceptar el statu quo, ya que por su formidable apertura, la realidad se llega a concebir como un todo movable y paradójicamente imposible de transformar (Martuccelli, 2001).

Vale la pena preguntarse la naturaleza de los vínculos (con la empresa y con los demás) que desarrollan los sujetos en este marco de acción individualizada. Respecto a la empresa, el sujeto está llamado a implicarse, a poner a disposición su propia subjetividad, a responsabilizarse. Al mismo tiempo los compromisos son dinámicos, las recompensas variables, los contextos cambiantes. En un contexto de organización en red, repartida estructuralmente, la lealtad de los miembros se torna un elemento crucial tanto en el plano moral como en el plano económico. Simultáneamente, la lealtad como valor social se debilita al interior de un mundo basado en la precariedad de los compromisos, y la movilización subjetiva promovida por la empresa se subordina a la lógica de funcionamiento de los mercados (Veltz, 2000).

## Referencias

- Abramo, L., Montero, C., y Reinecke, G. (1997). Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: Un balance. En M. Novick y M. Gallart (Comps.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales: homogeneidad o segmentación?* (pp. 145-191). Montevideo: Cinterfor - OIT.
- Aubert, N., y de Gaulejac, V. (1991). *Le Coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil.
- Boltansky, L., y Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Castel, R. (1995). *Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*. Paris: Fayard.
- Cooper, M. (2008). The inequality of security: Winners and losers in the risk society. *Human relations*, 61(9), s/p.
- Courpasson, D. (1997). Régulation et gouvernement des organisations, pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du travail*, 1, 39-61.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte, organisations libérales et domination*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail, les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel. *Sociologie du travail*, 44, 499-520.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dirección del Trabajo (2003). *ENCLA 2002 : Relaciones de trabajo y empleo en Chile*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Dirección del Trabajo (2007). *ENCLA 2006: Resultados de la Quinta Encuesta Laboral*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue Française de sociologie*, 33, 505-529.
- Dubar, C. (1996). La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence. *Sociologie du travail*, 2, 179-193.
- Echeverría, M. (2006). *Los riesgos laborales de la subcontratación*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Espinoza, G., y Soto, A. (2008). El vínculo que establece el trabajador(a) con la empresa flexible: El caso de una empresa de Servicios. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo* (pp. 279 – 309). Santiago: LOM - Universidad Alberto Hurtado.
- Everaere, Ch. (1999). Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative. *Revue française de gestion*, juillet – août, 5-21.
- Everaere, Ch. (2001). L'autonomie dans le travail: portée et limites. *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, 15-26.
- Fernández M., San Martín, R., y de Miguel Calvo, J.M. (2008). Dimensiones básicas en el diseño del trabajo: nuevos aportes a la flexibilidad funcional. *Psicothema*, 20(4), 773-779.
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R. y Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Gadrey, J. (1996). *Service: la productivité en question*. Paris: Desclée De Brouwer.
- Gazier, B. (1990). L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail*, 4, 575-584.
- Gazier, B. (2003). *Tous « sublimes », vers un nouveau plein emploi*. Paris: Flammarion.

- Le Goff, J. P. (1995). *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*. Paris: La Découverte.
- Lewchuk, W., Clarke, M., y de Wolff, A. (2008). Working without commitments: Precarious employment and health. *Work Employment Society*, 22, 387 - 406.
- López, D. (2008). Flexibilidad laboral en Chile: Un paseo por la realidad. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo* (pp. 41 – 50). Santiago: LOM - Universidad Alberto Hurtado.
- Martuccelli, D. (2001). *Dominations ordinaires, explorations de la condition moderne*. Paris : Éditions Balland.
- Maruani, M., y Reynaud, E. (1993). *Sociologie de l'emploi*. Paris: La Découverte.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Michel, S. (2000). Motivation, satisfaction et implication. En N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche y S. Michel (Eds.), *Management, aspects humains et organisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Morrison, E., y Robinson, S. (1996). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nanteuil-Miribel, M., Léonard, E., Schots, M., y Taskin, L. (2004). *Les flexibilités en Europe : pratiques, décisions, négociations*. Louvain-la-Neuve : UCL- IST, Presses universitaires de Louvain.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo, En E. de la Garza (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 123 – 147). México: El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana – Fondo de Cultura Económica.
- Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Périlleux, T. (1997). *Le travail des épreuves. Thèse pour le doctorat en sociologie (sous la direction de Luc Boltansky)*. Paris: École de Hautes Études en Sciences Sociales.
- Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Périlleux, T. (2008). La subjetivación frente a la prueba del trabajo flexible. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo* (pp. 137 – 154). Santiago: LOM - Universidad Alberto Hurtado.
- Piotet, F. (2003). Compétence et ordre social. En A. Dupray, Ch. Guitton y S. Monchatre (Dir.), *Réfléchir la compétence, approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire* (pp. 29-42). Toulouse : Éditions Octarès.
- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 8(2), 1-41.
- Rodríguez M. y Mendoza, H. (2007). Sistemas productivos y organización del trabajo: Una visión desde Latinoamérica. *Gaceta Laboral*, 13(2), 218-241.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contract in organization, Understanding Written a Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D., y Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, Alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris: Albin Michel.
- Soto, A. (2004). *La Participación directa en el trabajo y las transformaciones sociales en la empresa contemporánea: un estudio monográfico en Codelco-Chile*. Tesis de doctorado en Ciencias Sociales orientación ciencias del Trabajo, Université catholique de Louvain.
- Soto, A., (2006). La implicación de los trabajadores en la empresa actual. Un estudio de caso en Codelco. *Persona y Sociedad*, 20(3), 133-155.
- Soto A. (2008). Flexibilidad y nuevas formas de identidad profesional. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo* (pp. 155 – 176). Santiago: LOM - Universidad Alberto Hurtado.
- Soto, A. (2008b). Siempre activos y alineados: La comunicación organizacional y la gestión de personas en la empresa actual. *EAC Magazine*, 7, s/p.
- Soto, A., Espinoza, G., y Gómez, J., (2008). Los aspectos subjetivos de la flexibilidad laboral. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo* (pp. 11 – 37). Santiago: LOM - Universidad Alberto Hurtado.
- Stroobants, M. (2003). L'individualisation des relations salariales par la gestion de compétences. En A. Dupray, Ch. Guitton y S. Monchatre, S. (Dir.), *Réfléchir la compétence, approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire* (pp. 43-52). Toulouse : Éditions Octarès.
- Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard.
- Veltz, P., y Zarifian, P. (1994). Travail collectif et modèles d'organisation de la production. *Travail Humain*, 57(3), 239-249.
- Zarifian, Ph. (1988). L'émergence du modèle de la compétence. En F. Stankiewicz (Ed.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme* (pp. 77-82). Paris: Économica.
- Zarifian, Ph. (1999). Productivité, logique de service et mutations du travail. *Revue française de gestion*, novembre – décembre, 106-116.