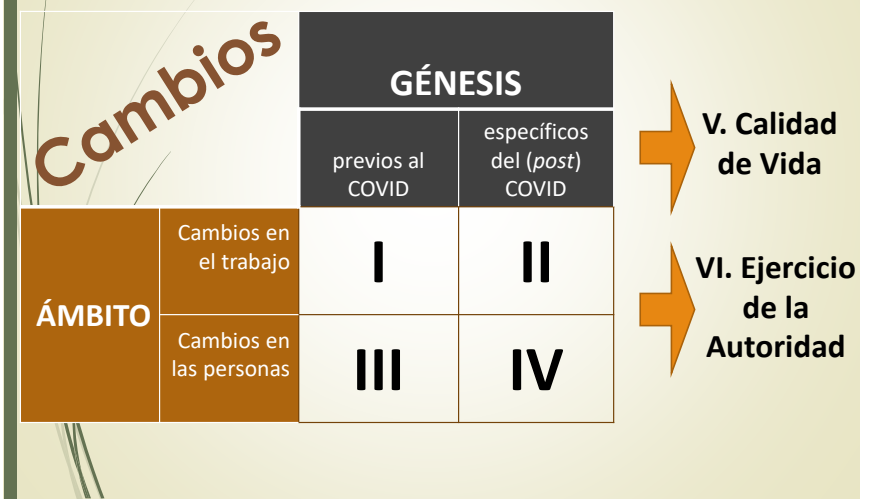
CALIDAD DE VIDA LABORAL:

LOS ACTUALES DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS POST PANDEMIA

Alvaro Soto Roy
Universidad Alberto Hurtado

RECORRIDO ARGUMENTAL



I. CAMBIOS EN EL TRABAJO PREVIOS AL COVID

De la multiplicidad de cambios ocurridos en el mundo del trabajo en los últimos 30 años, y particularmente de los últimos años, destacan 2:

a) La Proliferación de mecanismos de control

b) La instrumentación del trabajo

a) LA PROLIFERACIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL ORGANIZACIONAL

- Dependen de las **formas históricas** de racionalización capitalista del trabajo con fines a lograr mejoras de eficiencia, productiva, reducción de costos y rentabilidad de las empresas (Coriat, 1991; Edgell & Granter, 2019:
  - prácticas de medición, cálculo, rediseño y estandarización de puestos
  - mecanización y automatización
- Los mecanismos de control son siempre **inacabados**, contestados y **resistidos** por los actores laborales (Kellog et al, 2018).
- **enmarcan** estructuralmente el ejercicio de la **autoridad**: definen asimetrías, posiciones y recursos de poder disímiles, que enmarcan y orientan las relaciones de autoridad en el trabajo

MECANISMOS DE CONTROL Y MODELOS PRODUCTIVOS DE LA HISTORIA DE LA MODERNIZACIÓN CAPITALISTA

Lógica pre-taylorista (taller o pequeño comercio)	*Lógicas tayloristas-fordista (industrial-burocrático)*	*Lógica post-fordista temprana (90s)*	*Lógica post-fordista tardía (sXXI)*
Vigilancia simple y directa	**Control burocrático**	**Control Normativo**	**Control por incertidumbre del empleo**
	Control técnico	**Control vía equipos de trabajo**	**Control algorítmico y por instrumentación**
	Vigilancia o supervisión directa especializada	**Control productivista o por medición de resultados**	**Control Neonormativo**
	Control benevolente o basada en el consentimiento		**Control vía clientes**

…agregación y complementariedad de mecanismos de control, más que de reemplazo radical (McCabe, Ciuk & Gilbert, 2021; Vallas, 2012)

LA COEXISTENCIA DE MECANISMOS DE CONTROL (SALAS DE VENTA)

- Se despliegan y entretejen mecanismos de control expresivos de diferentes lógicas de racionalización del trabajo, los cuales muchas veces entran en tensión entre sí
- Desplazamiento: La jefatura asume desde posiciones más jerárquicas tradicionales de vigilancia directa hacia posiciones donde deben de alguna manera “desaparecer” para hacer “aparecer” agentes de control externo (clientes, resultados) u horizontalizar su relación (normativo, equipo de trabajo)
- Saber “ser jefe” resulta un desafío altamente complejo, que se juega en cuándo, cómo y con quiénes desplegar cada uno de esos mecanismos, en el marco de múltiples, fuertes y tensionadas exigencias

b) LA INSTRUMENTACIÓN DEL TRABAJO

La red de trabajo flexible (post-taylorista)

- Lógicas "celulares en red" (Veltz, 2000)
- Funcionan en base a reglas genéricas, instrumentos de gestión y relaciones contractuales flexibles (Casalet, 2000; Salamon, 2000; Soto, Fardella, Valenzuela & Carvajal, 2017)
- Forma fundamental de la Acción pública (Araya & Cerpa, 2009; Devlin & Moguillansky, 2010; Fliscoff & Araya, 2012; Salamon, 2000; Thoenig, 2006).

Los instrumentos de la acción pública

LOS INSTRUMENTOS DE LA ACCIÓN PÚBLICA

- Organizan relaciones específicas entre el poder estatal y los actores privados

Combinan:

- componentes técnicos (medidas, reglas, procedimientos)
- valores
- interpretaciones de lo social y del modo de regulación definido (Lascoumes & Le Galès, 2004a)

Los instrumentos están abiertos a la modulación y reinterpretación de los actores, constituyendo por ello campos de disputa sobre el trabajo, de tensiones entre los actores y de constantes ajustes que posibiliten la gobernanza de la red (Muniesa, Millo & Callon, 2007; Lascoumes & Simard, 2011; Sisto & Zelaya, 2013; Da Silva & López, 2014)

TRES TIPOS DE INSTRUMENTOS SEGÚN SUS FUNCIONES PERFORMATIVAS EN LAS REDES APP (SOTO, FARDELLA, VALENZUELA Y CARVAJAL, 2017)

Instrumentos marco

La construcción y activación de la red de actores

- Los instrumentos marco son la base constitutiva de cada Alianza Público Privada, ya que definen los propósitos de cada Programa
- Reconocer las partes de la red y los usuarios

Instrumentos de ejecución

La simplificación de la actividad con usuarios a hitos simples y contables

- Simplificación y traducción de las actividades de la red

Instrumentos de gestión

La reducción de los usuarios y la acción pública a términos de costo/beneficio

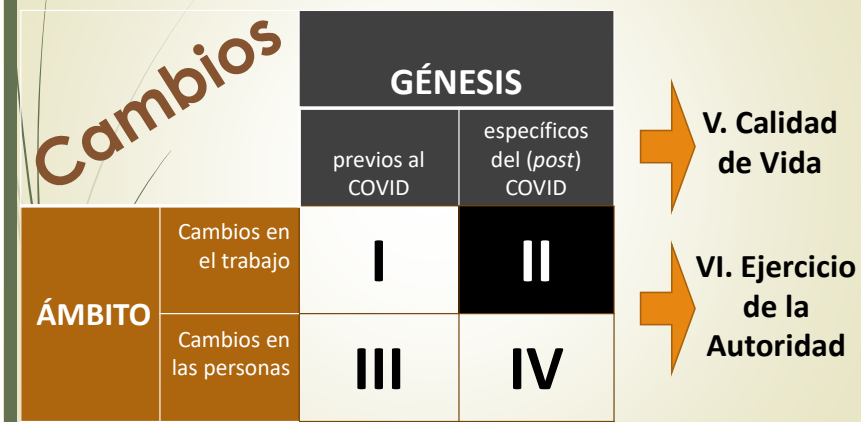
- Producto nuevo: elemento de la red para tomar decisiones

HACIA UNA TIPOLOGÍA DE REDES SURGIDAS DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS

LOS DIFERENTES NIVELES DE AUTONOMÍA DE LOS ACTORES DE LA RED

- Mayor autonomía del actor estatal de nivel central
- El actor estatal de nivel local, en cambio, suele tener bajos niveles de autonomía respecto de la política pública (rol de administración)
- Actores privados con espacios de autonomía acotados
- Actor privado ejecutante poca autonomía por fuerte presencia de instrumentos de ejecución

RECORRIDO ARGUMENTAL



II. CAMBIOS EN EL TRABAJO ESPECÍFICOS DEL *(POST)* COVID

a) Teletrabajo

b) El rediseño de procesos

a) EL TELETRABAJO

- Instalación definitiva de la posibilidad de capitalizar el teletrabajo y el teletrabajo híbrido
- La autoformación apoyada en internet
- En situaciones « normales » de teletrabajo, la pérdida de fronteras espacio-temporales entre trabajo y vida personal-familiar aparece como punto de especial tensión, la exigencia permanente
- La evidencia científica previa en tormo al teletrabajo muestra efectos contradictorios, que están mediados por la naturaleza del teletrabajo, la extensión de la jornada y las características de la persona.
- La posibilidad de “teletrabajar” está desigualmente repartida.

B) EL REDISEÑO DE PROCESOS

- La relación macro-micro
- El difícil rol de áreas de gestión de personas
- La participación de los ejecutantes

RECORRIDO ARGUMENTAL

Cambios

ÁMBITO		GÉNESIS: previos al COVID	GÉNESIS: específicos del (*post*) COVID
ÁMBITO	Cambios en el trabajo	I	II
ÁMBITO	Cambios en las personas	III	IV

V. Calidad de Vida

VI. Ejercicio de la Autoridad

III. CAMBIOS EN LAS PERSONAS PREVIOS AL COVID

a) La individualización de la vida social

b) La juvenilización de los espacios de trabajo

c) Los nuevos patrones de relación de género

A) LA INDIVIDUALIZACIÓN DE LA VIDA SOCIAL

- La sociedad chilena vive hace décadas un proceso sostenido de individualización, que en las experiencias de los sujetos es conflictual, porque no logra sostenerse en recursos sociales
- Ya a propósito del estallido social proponíamos la existencia de una "subjetividad neoliberal chilena" (Soto & Fardella, 2019), que se veía fuertemente tensionada en la experiencia cotidiana e interpelada por referentes colectivos de sentido

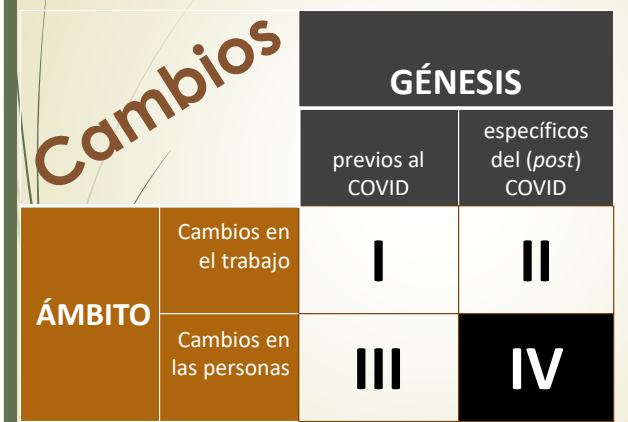
B) LA "JUVENILIZACIÓN" DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO

1. Nuevas expectativas de movilidad permanente y logros en el corto plazo
2. Nuevas aspiraciones de horizontalidad, goce y buen trato
3. Valoración de la calidad de vida y de la salud mental
4. Cuestionamiento de formas tradicionales de disciplina (horarios, uniformes, exigencias)
5. Nuevos saberes asociados a las nuevas tecnologías

c) LOS NUEVOS PATRONES DE RELACIÓN DE GÉNERO

1. Conquista progresiva de nuevos espacios (que implican pérdidas de espacios masculinizados), conflicto de poder
2. Nuevos límites respecto del respeto y la violencia de género
3. Fuerte exigencia de canales para el tratamiento de situaciones de violencia sexual y de género
4. Mayor diversidad, abanico mayor de recursos y patrones de influencia y relación en el trabajo

RECORRIDO ARGUMENTAL



IV. CAMBIOS EN LAS PERSONAS ESPECÍFICOS DEL *(POST)* COVID

a) Nuevas valoraciones de la sociabilidad
b) Nuevas temporalidades
c) Revalorizaciones del trabajo de cuidados

A) NUEVAS VALORACIONES DE LA SOCIABILIDAD

- Espacios informales “no productivos” del día laboral, el café, el preámbulo a las reuniones, el encuentro cotidiano
- La sociabilidad remota o a distancia carece de ese encuentro casual y la mirada en el compartir cotidiano que, resultan claves para constituir la tarea.
- El trabajo es constitutivo de lo social y lo social lo es del trabajo (Deranty, 2010).
- La sociabilidad emerge como una oportunidad de reconocimiento (Honneth, 2010)

b) NUEVAS TEMPORALIDADES

- La vida en confinamiento nos hizo vivir una experiencia muy al límite, de tener control ni capacidad de comprender el tiempo en el que vivíamos.
- Primer momento: el tiempo suspendido
- Progresivamente: adaptación
- Se instala la sensación que el tiempo no alcanzaba jamás.
- La suspensión del régimen temporal “público” y el volcamiento hacia un tiempo “privado”
- Fuertes expectativas respecto de la gestión del tiempo y del control del tiempo

c) REVALORIZACIONES DEL TRABAJO DE CUIDADOS

- La pandemia y el confinamiento permitieron transparentar la centralidad del trabajo de cuidado de otros en nuestras vidas cotidianas
- Crítica a la privatización de los cuidados, las radicales diferencias según la posición social, y evidentemente las desigualdades de género.
- Hoy parece entenderse en toda su complejidad (cuidado de niños, de adultos mayores, de otros que lo requieren) y desde nuevas expectativas de equidad y coparentalidad.
- Se reconoce además la fragilidad (propia a la condición humana) asociada a lo femenino, que el management ha negado

RECORRIDO ARGUMENTAL

Cambios

ÁMBITO	GÉNESIS: previos al COVID	GÉNESIS: específicos del (*post*) COVID
Cambios en el trabajo	I	II
Cambios en las personas	III	IV

→ **V. Calidad de Vida**

→ **VI. Ejercicio de la Autoridad**

NUEVAS EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE VIDA

- Mayor autonomía para organizar el propio trabajo
- Para gestionar el propio tempo
- Singularizar la relación laboral
- Malestar creciente por la no capitalización de aprendizajes y adaptaciones
- Mayor sensibilidad a las afectaciones de salud mental derivadas del trabajo
- Conciencia del desgaste por el trabajo emocional
- Tecnoestrés exige nuevas habilidades

LOS APRENDIZAJES DE LAS ORGANIZACIONES (ÁREAS GESTIÓN DE PERSONAS)

- El cuidado de la salud mental
- La importancia conciliación trabajo-vida persona
- El derecho a la desconexión
- Las negociaciones individuales sobre condiciones de trabajo

La oportunidad de la medición de riesgos psicosociales

- El espacio para revisar
- El riesgo de la medición inocua
- La necesaria profundización

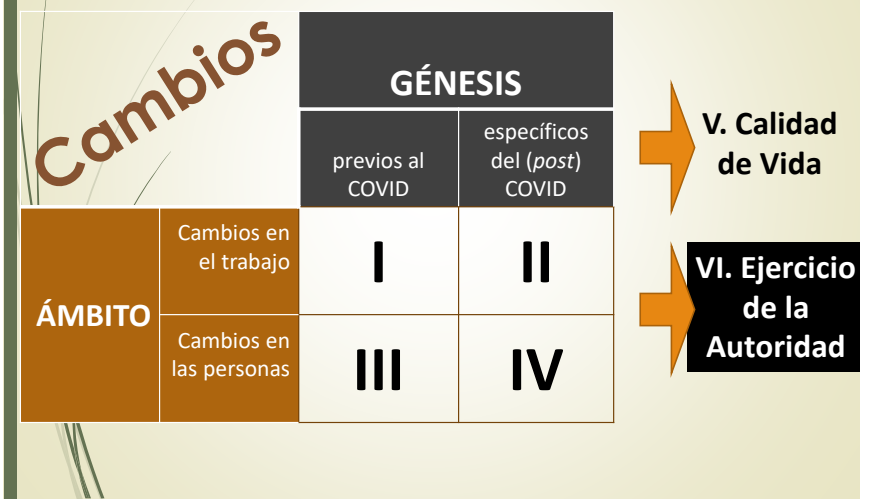
RPST en Pandemia (Garcés & Filkenstein, 2021)

- 65% de la muestra ha experimentado un aumento en la cantidad o intensidad del trabajo
- 50% ha visto aumentado el nivel de responsabilidades
- Las mujeres se ven expuestas a mayores niveles de riesgo psicosocial

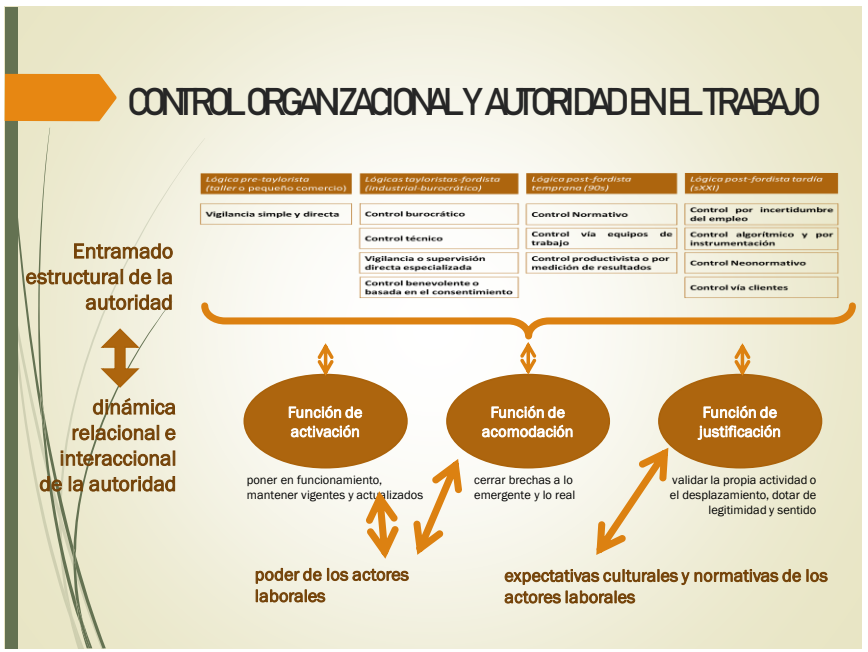
DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

- Entender las diferentes situaciones que dominan en cada espacio laboral, no hay recetas únicas ni soluciones tipo
- Generar acuerdos creativos y novedosos en torno a nuevas formas de trabajar. Acuerdos individuales, grupales y colectivos
- El rol de asociaciones

RECORRIDO ARGUMENTAL



CONTROL ORGANIZACIONAL Y AUTORIDAD EN EL TRABAJO



De la agregración de mecanimos de control a nuevas formas ejercicio de la autoridad

1. **Desplazamiento del control y disciplinamiento desde la persona del jefe hacia nuevos actores y agentes** (clientes, instrumentos, empresa, mercado)
   - **formas de interacción más horizontales con los trabajadores**
   - **desplazamiento de las tensiones y los conflictos en el espacio del trabajo**

2. **Las jefaturas no pierden importancia, siguen siendo reconocidas como "el factor clave" (activación, acomodación, justificación)**

3. **Importancia de la imagen del "líder" (versus "antiguos jefes")**
   - **dimensión de motivación y creación de sentido**
   - **trasmitir un relato, visión y sentido a su equipo de trabajo (metáforas deportivas)**
   - **Nuevos soportes e ideales: buena comunicación, estar en terreno, resolver problemas, empatía y escucha de problemas personales, trayectoria basada en mérito, efectividad y horizontalidad**

4. **Ocultamiento (no ostentación) del poder dado por el cargo, movilizándolo en situaciones puntuales**

doble movimiento

formas de ejercicio de autoridad más horizontales (soft management) ⟷ no asociada a una redistribución del poder en la relación capital-trabajo ni a una mayor participación efectiva de los trabajadores.

TRANSFORMACIONES EN EMPRESAS QUE HACEN "TENDENCIA" ASOCIADAS A LAS Y LOS JÓVENES PROFESIONALES

Cuatro niveles de iniciativas organizacionales (soportes)

- La apuesta por sistemas de objetivos e información abierta
- Las metodologías manageriales de trabajo colaborativo
- Estructuras organizacionales planas
- Las estructuras de red externalizadas

Nueva dinámica de la autoridad formal:

a) el desdibujamiento

b) el monitoreo invisible

c) la aparición puntual

d) Los momentos críticos

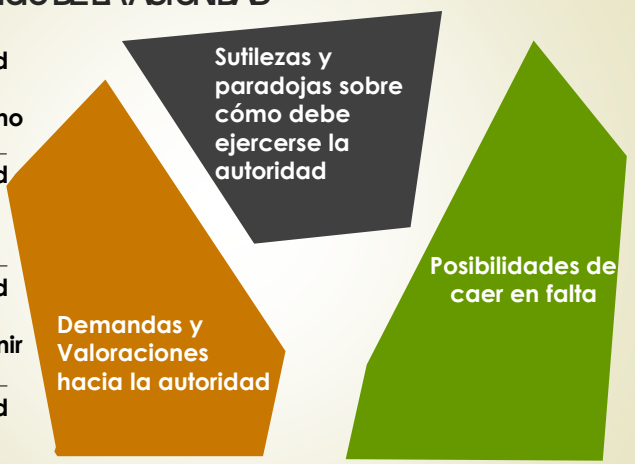
CUATRO CONSTELACIONES DE AMBIGÜEDAD EN EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD

La ambigüedad en torno al vínculo cotidiano

La ambigüedad en torno al delegar

La ambigüedad en torno al actuar/ intervenir

La ambigüedad en torno al acompañar



Muchas gracias