

De la transformación digital de las herramientas de trabajo a la transformación de las prácticas de trabajo

*Cómo crear las condiciones para el éxito a través
del sentido del trabajo*

ELODIE CHEVALLIER¹ Y JEAN-CLAUDE COALLIER²

La revolución tecnológica tiene un impacto en la sociedad en su conjunto, así como en las organizaciones laborales. El término “transformación digital” se utiliza para describir la llegada de nuevas tecnologías en las actividades diarias de trabajo. De hecho, la tecnología permite flexibilizar las organizaciones al hacer posible, por ejemplo, el trabajo a distancia o la interacción de los colaboradores en espacios digitales (a través de las redes sociales empresariales) o atípicos (*open spaces*). Las empresas ven en estos avances tecnológicos la oportunidad de infundir una nueva cultura organizacional y nuevas prácticas de trabajo. Sin embargo, varios autores coinciden en que el aporte de herramientas digitales por sí solo no puede generar una transformación organizacional y cultural y que esta creencia conduce al fracaso a numerosos proyectos de digitalización del trabajo. En el presente artículo, se propone una revisión de la literatura que arroja luz sobre las condiciones necesarias para la adhesión y apropiación de las nuevas tecnologías, a fin de

¹ Universidad Católica del Oeste, equipo 2S2T – Axe Pass Réel.

² Universidad de Sherbrooke, CDRV-CIUSSE-CHUS.

que estas impulsen un cambio en las prácticas profesionales y en la cultura organizacional.

1. Las principales causas del fracaso de las transformaciones digitales del trabajo

En los últimos diez años, asistimos a una ola de digitalización del trabajo que se extiende tanto de manera radical como progresiva en las organizaciones (Doran y Ryan, 2014). Estas transformaciones, que a menudo van mucho más allá de la modernización de las herramientas laborales, llevan incluso a repensar la organización y la cultura del trabajo. Aunque es presentada como la nueva revolución del trabajo, la digitalización también es la causa de muchas decepciones que tienen su origen en diferentes factores explicativos, tales como las dificultades técnicas de implementación, la incomprensión de la finalidad de las herramientas por parte de los usuarios y el impacto de estas herramientas en la naturaleza del trabajo.

1.1. Los fracasos vinculados a la implementación técnica de los dispositivos

La causa más evidente de fracaso de una transformación digital es el riesgo técnico que representa este tipo de solución. De hecho, la transformación digital, ya sea radical o progresiva, suele imponer la implementación de un número importantes de nuevas herramientas digitales que, paradójicamente, tienen que ser operacionales en el campo y permitir una continuidad laboral con respecto a las herramientas anteriores (Doran y Ryan, 2014). Bobillier-Chaumon et al. (2019: 20) señalan un primer factor de fracasos “en las tensiones que generan estos dispositivos en la realización de la actividad, debido a tecnologías inadecuadas, inútiles, inutilizables, que contribuyen a la intensificación del trabajo”. En efecto, alcanza con observar apenas unos pocos

casos en los que se pone en cuestión la defectuosidad de las nuevas herramientas, de los que se desprende que algunas de ellas, aunque sean funcionales, resultan inadecuadas y hasta contraproducentes. Esto es precisamente lo que lleva a Benedetto-Meyer y Klein (2018) a identificar algunos casos concretos en los que la influencia de los dispositivos existentes impide implementar adecuadamente las funcionalidades del nuevo dispositivo.

1.2. Los fracasos vinculados a la incomprensión de la finalidad de la herramienta

Otra dificultad que resulta de la implementación de dispositivos de transformación digital radica en el hecho de que estas nuevas herramientas, que a menudo van acompañadas de la expectativa de que surja espontáneamente una dinámica de trabajo colaborativa, suelen tropezar con a una incomprensión de las bases solicitadas (Boboc, 2017), a una falta de acompañamiento en su implementación (Meyer y Klein, 2017) o a un problema de comunicación de las finalidades y expectativas de la transformación organizacional (Chevallier y Coallier, 2020).

En este sentido, los trabajos de Caby-Guillet et al. (2012), así como los de Ologeanu-Taddei et al. (2014), confirman que resulta difícil implementar los usos en organizaciones cuyo funcionamiento favorece poco la toma de la palabra, el intercambio de conocimientos o la visibilidad de sí mismo.

1.3. Los fracasos vinculados al impacto en la naturaleza del trabajo

Bobillier-Chaumon et al. (2019) comprueban que la tecnología puede crear tensiones en el usuario cuando esta provoca contradicciones en el nivel de las normas profesionales o en los criterios de calidad que impiden que se haga un buen trabajo. Se trata, por lo tanto, de problemas y

renunciamientos que los profesionales tendrán que regular o superar, en el mejor de los casos, o que los llevarán a resignarse, en el peor de los casos. Al respecto, Bobillier-Chaumon (2013) relata la manera en que la introducción de una tecnología que funcionaba como un dispositivo de vigilancia para personas mayores dio lugar a que los auxiliares de enfermería se focalizaran más en las tareas domésticas previstas y, en consecuencia, privaran parcialmente a los residentes de contacto humano real, con el pretexto de que su seguridad estaba garantizada mediante una tecnología de control a distancia. En estos casos, el trabajador puede tener la sensación de perder el control de la relación con los usuarios y, por lo tanto, percibir que su trabajo pierde sentido. Así pues, tal situación ilustra cómo la tecnología puede tener un impacto directo en la naturaleza y finalidad del trabajo.

Barnier y Chekkar (2017) ponen de manifiesto los impactos que pueden tener las nuevas tecnologías sobre las relaciones humanas en las organizaciones. En su análisis, comprueban, entre otras cosas, que varias de las herramientas desarrolladas pueden contribuir de manera positiva a reducir la necesidad de interacciones por contacto humano. No obstante, este tipo de enfoques que preconizan las redes virtuales a veces es considerado por los trabajadores como un instrumento al servicio de lógicas racionalizadoras de organizaciones que buscan reducir el costo humano del trabajo empobreciéndolo, reduciendo los márgenes de autonomía y aumentando el control (Askenazy, 1998, 2006).

En ocasiones, la transformación digital del trabajo puede percibirse como una forma de racionalización del trabajo (en referencia al fordismo o al taylorismo), que priva al trabajo del interés que podría tener en la realización de las tareas (Mayère, 2016). En cambio, Gomez (2017) argumenta que frente a tal hiperracionalización del trabajo surge cierto movimiento de resistencia de los trabajadores en el que estos

reinvertieron las formas del trabajo “privado” para recuperar el control sobre sus actividades y encontrar allí una nueva oportunidad para darle algún sentido a sus esfuerzos. Esto los lleva a padecer los efectos negativos de las empresas, como el “*bore out*” (toma de conciencia de que el trabajo profesional es aburrido), el “*brown out*” (toma de conciencia de que el trabajo es inútil) e incluso el “*burn out*” (trabajo intolerable). (p. 39)

Como señala Boboc (2017), la digitalización puede otorgar al individuo un amplio margen de maniobra y una gran autonomía en lo que respecta a la organización y realización de su trabajo. Por lo tanto, en determinadas circunstancias, la digitalización puede convertirse en un factor de enriquecimiento laboral. En su opinión, “la digitalización podría ser el soporte de la dimensión expresiva en el trabajo, ya que los trabajadores tienen la oportunidad de demostrar iniciativa y creatividad en su trabajo utilizando las herramientas digitales y jugando su juego para tener una mayor capacidad de respuesta y ser más proactivos” (p. 5). Sin embargo, Boboc indica que las herramientas colaborativas que acompañan la transformación digital del trabajo dependen de las condiciones de funcionamiento propias de cada contexto local de trabajo: “En esta ‘mescolanza’ de herramientas, actividades y coordinación, el valor agregado de estas herramientas reside en buscar cada vez más en contextos muy locales, ya que su apropiación requiere tiempo y está íntimamente ligada a la actividad de los individuos” (p. 6). Por lo tanto, como corresponde a cada individuo juzgar, en función de su propia práctica, la pertinencia o no de las herramientas digitales que se ponen a su disposición, resulta difícil identificar leyes generalizables a todos los contextos organizacionales.

2. Los desafíos del acompañamiento frente a la digitalización de los entornos laborales

La ola de transformación digital que se está expandiendo en las empresas no es totalmente benigna para los trabajadores. Si bien se presenta como una nueva manera de trabajar y pensar el trabajo, los resultados de las investigaciones expuestas anteriormente demuestran que la digitalización puede ser tanto una fuente de enriquecimiento como de empobrecimiento del trabajo e interpelan de modo indiscutible a los psicólogos laborales, los expertos en recursos humanos y otros actores del sector.

Bobillier-Chaumon et al. (2019) defienden esta idea de que la transformación digital puede dar lugar a dos resultados opuestos. El primer resultado sostiene el principio del modelo de “prescripción de la racionalidad” con el que soñaba Taylor, que consiste en recuperar el control sobre el trabajo que se le escapaba, estandarizar las conductas de trabajo a través de tecnologías muy prescriptivas o incluso controlar y evaluar de manera permanente el trabajo y su calidad con sistemas panópticos y discretos. Por su parte, el segundo resultado se basa en una perspectiva que propugna la “prescripción de la subjetividad”, es decir que la tecnología se utiliza para promover la autonomía, favorecer el espíritu de innovación e iniciativa y favorecer nuevas formas de inteligencia colectiva (por ejemplo, con las redes sociales digitales, las plataformas colaborativas, las herramientas de *Knowledge management*). En este caso, el objetivo es aumentar el capital inmaterial y el productivismo cognitivo de la empresa. Frente a tales desafíos, el profesional a cargo del acompañamiento tiene la privilegiada oportunidad de emprender medidas para concebir, facilitar y ejecutar estos proyectos de transformación digital. En efecto, debe intervenir lo más cerca posible en estos procesos de transformación, a fin de articular de manera óptima la eficacia y el ingenio humanos con el rendimiento tecnológico. Se trata entonces de focalizar el papel del trabajador en tareas

con mayor valor agregado (experticia técnica, diagnóstico, innovación/creatividad, desarrollo de la actividad y competencias, renovación de la profesión, etc.), al mismo tiempo que se lo exige de las tareas física y cognitivamente penosas y poco valorizadas. Por todo ello, resulta indispensable llevar a cabo un trabajo preliminar de análisis de situación y de clínica de la actividad (Clot, 2011).

3. Una transformación digital exitosa gracias al sentido del trabajo

Muchos autores como Talukder (2014) identifican diferentes fases que conducen al éxito de la transformación digital del trabajo: (a) la aceptabilidad (es decir, antes de que la persona haya tenido la posibilidad de manipular la tecnología); (b) la aceptación (una vez que la persona tuvo la oportunidad de manipular al menos una vez la tecnología); (c) la apropiación (la tecnología se ofrece al usuario para que la integre en sus actividades habituales).

Entre estas tres fases, pareciera que el desafío central de la transformación digital interpela en particular a la de la aceptabilidad. Por ende, es preciso distinguir la “aceptabilidad práctica”, que abarca “las percepciones de los usuarios, las actitudes y las limitaciones sociales y normativas que llevan a elegir o apoyar el uso de una tecnología dada”, de la “aceptabilidad social”, que se refiere a las representaciones de las personas frente a una futura tecnología o a las impresiones de experiencias en situaciones reales con la tecnología (Bobillier-Chaumon et al., 2009: 355).

Por su parte, el concepto de aceptación hace hincapié en la capacidad de la tecnología “para integrarse en la actividad (siendo útil, de fácil utilización y accesible al mayor número de personas, incluso para aquellas con necesidades especiales), pero también se basa en la capacidad de encarnarse en esta actividad” (Bobillier-Chaumon et al., 2009:

21). Esto sugiere que la tecnología tiene que “tener sentido” para los trabajadores (sobre todo ser útil para hacer el trabajo de manera eficaz y eficiente) así como “(re)significar” la actividad preservando el poder de actuar de los trabajadores, mejorando sus habilidades, reconociendo sus destrezas, promoviendo la iniciativa y la autonomía y revitalizando la profesión.

La tercera fase del proceso de implementación tecnológica, la apropiación, representa el momento en que el individuo decide utilizar de manera regular la tecnología y considerarla como una parte integrante de su trabajo. Según Benedetto Meyer y Klein (2017), la tecnología solo puede encontrar un sentido y una inscripción organizacional de manera progresiva por medio del método de prueba y error.

Así pues, el concepto de “sentido” parece ser un elemento imprescindible para que la transformación digital resulte exitosa (Lysova et al., 2019) y podría, por ello mismo, constituir una nueva perspectiva de exploración para los psicólogos industriales y organizacionales en su trabajo de análisis, diagnóstico y acompañamiento de las organizaciones que se proponen efectuar una transformación tanto digital como cultural en su empresa.

El sentido del trabajo es un concepto polisémico, que hace referencia a distintos aspectos del trabajo, tales como el contexto en el que se realiza, el entorno e incluso la actividad laboral. Morin y Aranha (2008), al igual que Morin y Cherré (1999), identifican seis características a través de las cuales un trabajo genera sentido:

- el sentimiento de utilidad que brinda;
- el interés por las actividades realizadas;
- el respeto de las normas morales y deontológicas;
- las relaciones humanas agradables;
- la garantía de autonomía económica;
- la posibilidad de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal.

El trabajo tiene sentido cuando existe un equilibrio entre estas seis características. Como dicho equilibrio es individual, una misma situación laboral puede tener sentido para algunas personas pero no para otras. Asimismo, el sentido del trabajo puede verse alterado por acontecimientos externos (un cambio de dirección, por ejemplo) o internos (un cambio en la vida personal). En el marco de nuestra revisión bibliográfica, existen pruebas claras de que la implementación de nuevas tecnologías en el entorno laboral representa un cambio, de tipo externo, que puede modificar el equilibrio del sentido del trabajo. Hasta el momento, el vínculo de este tipo entre la tecnología y el sentido del trabajo sigue siendo una hipótesis que debe ponerse a prueba, en una oportunidad que podría compartirse entre los profesionales e investigadores interesados en los desafíos de la relación humanos-tecnología (Bonaccio et al., 2013).

Conclusión

Nuestra revisión bibliográfica pudo abonar la hipótesis de que la transformación digital del trabajo representa un cambio de los modos de trabajo y de la cultura de las organizaciones que sin lugar a dudas conviene acompañar para asegurar su éxito. Esto supone un gran reto para los profesionales de recursos humanos, quienes deben pensar con anticipación cómo controlar la relación “individuo-máquina”, un marco referencial histórico que bien podemos traducir por conceptos contemporáneos como la aceptabilidad, la aceptación y la apropiación de las nuevas tecnologías. Por ende, el desafío consiste en que, a pesar de la llegada inevitable de estas tecnologías a la organización, el trabajador pueda seguir siendo el *homo faber*, es decir, aquel que desempeña una actividad de creación, fabricación y desarrollo, y no un *animal laboran*, aquel que realiza un trabajo que carece de sentido (Arendt, 1961).

Bibliografía

- Arendt, H. (1961). *Condition de l'homme moderne*. París: Calmann-Levy.
- Askenazy, P. (1998). "Le développement des pratiques 'flexibles' de travail". En D. Cohen y M. Dubonneil, *Nouvelle économie* (pp. 127-141). París: Conseil d'analyse économique.
- Askenazy, P., Thesmar, D. y Thoenig, M. (2006). "On the relation between organisational practices and new technologies: The role of (time based) competition". *The Economic Journal*, 116(508), pp. 128-154.
- Barnier, F. y Chekkar, R. (2017). "Conditions d'acceptabilité d'une technologie de domotique dans les contextes professionnels de service". *Communication et management*, 14(2), pp. 53-80.
- Benedetto-Meyer, M. y Klein, N. (2017). "Du partage de connaissances au travail collaboratif: Portées et limites des outils numériques". *Sociologies pratiques*, 34(1), pp. 29-38.
- Bobillier-Chaumon, M. E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies de l'activité: questions et perspectives pour la psychologie du travail*. Tesis de doctorado, Universidad Pierre Mendès.
- Bobillier-Chaumon, M. E., Barville, N. y Crouzat, P. (2019). "Les technologies émergentes au travail: Quel apport de la psychologie du travail et des organisations?". *Le Journal des psychologues*, (367), pp. 16-21.
- Boboc, A. (2017). "Numérique et travail: Quelles influences?". *Sociologies pratiques*, (34), pp. 3-12.
- Bonaccio, S., Chiocchio, F., Forget, A., Forget, C., Foucher, R., Kelloway, E. K. y O'Neill, T. A. (2013). "Favoriser les rapprochements par-delà les frontières en psychologie industrielle et organisationnelle au Canada: Un cadre de collaboration pragmatique" ["Bridging divides in industrial and organisational psychology in Canada: An action-oriented collaborative fra-

- mework”]. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), pp. 223-234.
- Caby-Guillet, L., Guesmi, S. y Mallard, A. (2009). “Wiki professionnel et coopération en réseaux: Une étude exploratoire”. *Réseaux*, (154), pp. 195-227.
- Chevallier, E. y Coallier, J. C. (2020). *Nouveaux modes d'organisation: Freins et facilitateurs dans l'implantation d'une culture de coopération*. Paris: L'Harmattan.
- Clot, Y. (2011). “Théorie en clinique de l'activité”. En B. Maggi (dir.), *Interpréter l'agir: un défi théorique* (pp. 17-39). Paris: Presses Universitaires de France.
- Doran, J. y Ryan, G. (2014). “Firms' skills as drivers of radical and incremental innovation”. *Economics Letters*, (125), pp. 107-109.
- Lysovaa, E. L., Allanb, B. A., Dikc, B. J., Duffyd, R. D. y Stegerc, M. F. (2019). “Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration”. *Journal of Vocational Behavior*, (110), pp. 374-389.
- Gomez, P. (2017). “Le sens du travail à l'ère numérique”. *Revue Projet*, (361), pp. 36-42.
- Mayère, A. (2016). “Modèles organisationnels et managériaux contemporains, équipements de la communication et résilience: entre pertes et recherches de sens”. *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, (9), pp. 1-20.
- Morin, E. y Aranha, F. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Informe, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), Montreal.
- Morin, E. y Cherré, B. (1999). “Les cadres face au sens du travail”. *Revue française de gestion*, (126), pp. 83-95.
- Ologeanu-Taddei, R., Fallery, B., Oiry, E. y Tchobanian, R. (2014). “Usages des outils collaboratifs: le rôle des formes organisationnelles et des politiques de ressources humaines”. *Management et Avenir*, (67), pp. 177-191.
- Talukder, M. (2014). *Managing Innovation Adoption: From Innovation to Implementation*. Surrey: Routledge.