

DE(S)LIBERAR EL TRABAJO

Desafíos de la salud laboral:
democracia y temporalidades



CLAIRE EDEY GAMASSOU
ARNAUD MIAS
(COORDINACIÓN)

DE(S)LIBERAR EL TRABAJO

DE(S)LIBERAR EL TRABAJO

Desafíos de la salud laboral:
democracia y temporalidades

Claire Edey Gamassou
Arnaud Mias
(coordinación)



Título original: *Dé-libérer le travail*

Editorial Teseo / SDL, 2021

Buenos Aires, Argentina

Para sugerencias o comentarios acerca del contenido de esta obra,
escribanos a: **info@editorialteseo.com**

www.editorialteseo.com



ISBN: 9781911693024

Traducción: Gabriela Villalba y Andrea Romero

Las opiniones y los contenidos incluidos en esta publicación son
responsabilidad exclusiva del/los autor/es.

TeseoPress Design (www.teseopress.com)

teseopress.com

Índice

De(s)liberar el trabajo: ¿cuál es el horizonte democrático para las recomposiciones temporales y organizacionales del trabajo?	11
<i>Claire Edey Gamassou y Arnaud Mias</i>	

Parte 1. Temporalidades del trabajo y de la vida extralaboral..... 19

Introducción	21
<i>Marc Lorient</i>	

Dificultades para conciliar vida familiar y profesional: no más frecuentes pero sí más nocivas para las mujeres.....	25
<i>Maryline Bègue</i>	

Horarios atípicos de trabajo (excepto trabajo nocturno): ¿qué efectos tienen?.....	45
<i>Laurence Weibel</i>	

La crisis del tiempo industrial y sus efectos en la salud de los trabajadores de una empresa fabricante de automóviles..	61
<i>Juan Sebastian Carbonell</i>	

Efectos de los largos horarios de trabajo en la salud: estado del conocimiento actual.....	81
<i>Marie-Anne Gautier</i>	

Espacios de control y espacios de intimidad. El concepto de la vida extralaboral en Médicos Sin Fronteras.....	95
<i>Ludovic Joxe</i>	

Uso de las tecnologías digitales con fines profesionales. Consecuencias en la relación con Internet, el compromiso con el trabajo y el equilibrio de vida	121
<i>Emilie Vayre, Anne-Marie Vonthron y Maëlle Perissé</i>	

Parte 2. Las condiciones de trabajo a costa de las relaciones laborales..... 151

Introducción 153

Nadine Thèvenot

“Entre los técnicos pasa algo muy duro”. Condiciones de empleo y trabajo en las profesiones técnicas de las artes escénicas en la Suiza romanda: ¿barreras simbólicas entre artistas y artesanos? 157

Robin Casse

En los confines de la tercerización, hay que trabajar a pesar de todo: el caso de las trabajadoras de limpieza 181

Saphia Doumenc

Condiciones laborales en la tercerización: una investigación con trabajadores de limpieza y seguridad 205

Laurence Lizé

En busca del sentido del trabajo: un análisis a partir de la encuesta Condiciones de Trabajo 2013 229

Thomas Coutrot y Coralie Perez

Parte 3. ¿Hacia organizaciones democráticas del trabajo?..... 259

Introducción 261

Muriel Prévot-Carpentier

Las *start-ups*: de nuevas formas de organización del trabajo a nuevas formas de restricciones 265

Marion Flécher

Trabajar y hacer empresa de otra manera: el caso de un grupo de *freelancers* informáticos 281

Yannick Fondeur

¿“Liberar” el trabajo periodístico o “democratizar” las empresas de prensa? Polivalencia versus colegialidad en dos redacciones francesas 313

Valentina Grossi

Los contornos de la “participación” en las SCOP. La democracia en la empresa en el centro de luchas de definición y conflictos de legitimidad	335
<i>Anne Catherine Wagner</i>	

Parte 4. Innovaciones de gestión empresarial y derecho: ¿hacia una democratización del trabajo? 361

Innovaciones de gestión empresarial, derecho y deliberación del trabajo	363
<i>Claire Edey Gamassou y Arnaud Mias</i>	

El papel de los factores individuales en la implementación de una iniciativa de responsabilización: ¿fuerzas impulsoras o restrictivas?.....	371
<i>Alison Caillé y Christine Jeoffrion</i>	

La gestión de la participación: entre liberación y de(s)liberación del trabajo	393
<i>Anca Boboc y Jean-Luc Metzger</i>	

¿Una democratización laboral en el medio ordinario de trabajo? Observaciones de pruebas piloto en establecimientos de salud.....	419
<i>Cathel Kornig y Christophe Massot</i>	

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	443
<i>Elodie Chevallier y Jean-Claude Coallier</i>	

Pruebas piloto: ¿un modo democrático de deliberación del trabajo? El ejemplo de la incorporación de las Acciones de Formación en Situación de Trabajo (AFEST) en la ley de formación profesional.....	455
<i>Béatrice Delay y Anne-Lise Ulmann</i>	

Movilizar el derecho para impugnar despidos. Dos casos que enfrentaron a la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (CFDT) y a los trabajadores con la Dirección Nacional de las Fábricas Renault	477
<i>Jean-Philippe Tonneau</i>	

Conclusión general..... 501

Después del juicio contra France Télécom: ¿cuál es el
proyecto para el trabajo? 503

Thomas Coutrot

De(s)liberar el trabajo: ¿cuál es el horizonte democrático para las recomposiciones temporales y organizacionales del trabajo?

CLAIRE EDEY GAMASSOU^{1 2} Y ARNAUD MIAS³

¿Llegó la hora de una recomposición profunda de las condiciones laborales? La pregunta puede parecer ingenua. Cincuenta años después de la aparición de un movimiento para mejorar las condiciones de trabajo y luego de dos décadas de producción científica y debates públicos sobre el sufrimiento laboral, los riesgos psicosociales, la calidad de vida y el bienestar en el trabajo, existe la posibilidad de que aparezca cierto cansancio, e incluso cierto derrotismo, frente a la aparente incapacidad de las organizaciones de ofrecer a los trabajadores y trabajadoras los recursos para realizar un trabajo gratificante, útil, de calidad, con el que puedan sentirse identificados, etc. Si bien es cierto que desde la década de 1980 ha habido numerosas e importantes transformaciones organizativas y de gestión –desde los círculos de calidad y grupos de expresión hasta los principios del *lean management*, pasando por la gestión por proyectos–, que a menudo tuvieron como fin otorgar mayor iniciativa, responsabilidad o voz a los trabajadores, los efectos de estas transformaciones del trabajo, sin embargo, son más que ambivalentes. Las encuestas estadísticas sobre condiciones laborales llevadas a cabo por la Dirección de Estímulo a la Investigación, los Estudios y las Estadísticas (DARES, por

¹ Universidad Paris-Est Créteil, IRG, F-94010 Créteil, Francia.

² Universidad Gustave Eiffel IRG, F-77447, Marne-la-Vallée, Francia.

³ Universidad Paris-Dauphine, PSL Research University, IRISSO.

sus siglas en francés, del Ministerio de Trabajo de Francia) revelan que la intensificación del trabajo aumentó considerablemente y que la autonomía, aunque pudo crecer por un tiempo a comienzos de los años 2000, se mantiene en un nivel muy bajo, sobre todo con respecto a los demás países europeos. Además, los trabajos penosos, que para algunos desaparecerían en la era “postindustrial”, no disminuyeron. Sin duda, tras hacer esta observación general, habría que poner de relieve toda la complejidad y diversidad de las situaciones de trabajo contemporáneas. Pero, precisamente, tomar en cuenta esta diversidad pondría claramente de manifiesto las impactantes desigualdades en materia de trabajo y salud laboral en Francia.

El trabajo del investigador es comparable con el del fotógrafo que realiza sus propias impresiones en un laboratorio analógico. En una toma, intervienen diferentes factores que determinan cuál será la foto que cada uno podrá ver. Es el fotógrafo quien, al elegir el encuadre, decide qué quedará en el campo y qué no, qué será nítido y qué borroso. Cuando en enero de 2019 lanzamos una convocatoria de artículos sobre salud en el trabajo e invitamos a investigadores de distintas disciplinas a que pongan en primer plano las cuestiones de la democracia o las temporalidades, no podríamos haber imaginado hasta qué punto estos temas sufrirían tantos cambios en la sociedad al momento de publicar este libro. La crisis sanitaria y las medidas para enfrentarla desde el segundo trimestre de 2020 destacan el papel de las fronteras sociales, espaciales y temporales en la organización de la economía y ponen en cuestión el funcionamiento de los sistemas democráticos. Las decisiones políticas influyen en la visibilidad del cuerpo social y de sus características del mismo modo que el trabajo de impresión en los laboratorios analógicos: la desigualdad en las condiciones de trabajo y reconocimiento de trabajadores y trabajadoras ya figuraban en la película, ya habían sido capturadas por las tomas de varios trabajos de investigación, pero los dirigentes políticos, con las decisiones que toman

al imponer determinado revelador o papel en lugar de otro, pueden acentuar los contrastes y permitir que una realidad, por lo general invisibilizada aunque conocida, salte a la vista de todo el mundo. Hoy se revelan de manera flagrante: la amplitud de las desigualdades sanitarias, económicas y sociales, la brecha entre quienes tienen un empleo y quienes no, entre trabajadores precarios y estables, entre aquellos que pueden seguir trabajando a distancia y aquellos que tienen que seguir trabajando exponiéndose a la circulación del virus, sobre todo en los servicios públicos, la importancia vital de las profesiones de cuidado o de la relación de ayuda, así como de trabajos que suelen ser menospreciados (personal de limpieza, cajeros, basureros, repartidores, etc.).

El panorama es sombrío y la perspectiva de una recomposición profunda de las condiciones laborales es escasa o simplemente utópica. Pero, justamente, las utopías nunca son pura ficción, sino que, por el contrario, ofrecen información sobre el estado real de una sociedad y ayudan a “separarnos del mundo tal como es y tal como va” (Lallement, 2012: 821). Las experiencias, más o menos afortunadas, de transformación laboral acumuladas en los últimos años deberían ayudar a centrar la atención en lo más importante: una liberación real del trabajo, que no solo se limite a dar a las y los trabajadores el poder de gestionar los gajes de su actividad, sino que exija –en nuestra opinión– un marco colectivo que permita deliberar con regularidad acerca del trabajo y su organización, entre colegas y con los superiores, e incluso intervenir en el gobierno de las organizaciones.

Lúcida en el diagnóstico de lo real y ambiciosa en la declaración de lo deseable: esa es la postura que adopta este libro colectivo y que surge de la convicción de que el rigor científico puede ponerse al servicio de la transformación de lo real sin provocar una confusión de los papeles entre científicos y profesionales. Esta postura es también la que suele caracterizar la práctica del Grupo de Estudios sobre el Trabajo y la Salud en el Trabajo (GESTES) desde su creación,

hace casi diez años. El GESTES es una Agrupación de Interés Científico (GIS, por su sigla en francés), una red interdisciplinaria de investigación dedicada al trabajo y a la salud en el trabajo. Hoy en día, reúne a investigadores de unos 40 centros de investigación y 15 instituciones diferentes. Desde su creación en 2012, el GESTES organiza eventos científicos (seminarios, jornadas de estudio y coloquios internacionales) de forma periódica, con el fin tanto de fomentar el intercambio entre disciplinas como de dar cuenta de las investigaciones más recientes sobre las temáticas que abordan y examinan a los actores del mundo del trabajo y la salud laboral. Este proceso de diálogo entre una gran diversidad de actores de la salud laboral e investigadores de diferentes disciplinas permitió adoptar una nueva mirada, principalmente sobre las herramientas y la sostenibilidad de las acciones en materia de salud laboral, y, de esa manera, trazar perspectivas a la vez interdisciplinarias e interprofesionales (Mias y Wolmark, 2018). Otras iniciativas, que buscan promover el diálogo entre ciencia y sociedad, también contribuyeron a diversificar las formas de intercambio y expresión sobre el trabajo y, en particular, a esclarecer las representaciones de lxs jóvenes sobre el mundo del trabajo (Edey Gamassou y Prunier-Poulmaire, 2018).

El coloquio organizado por el GIS GESTES, que tuvo lugar los días 21 y 22 de noviembre de 2019 en la Maison des Sciences de l'Homme Paris-Nord, reunió a 70 oradorxs que se sintieron identificadxs con una convocatoria que ponía de relieve la necesidad de de(s)liberar el trabajo, así como las ambivalencias y la incertidumbre que rodean a un proyecto de transformación económica y social de este tipo.

Parte de las contribuciones de aquel coloquio se recogen en el presente libro, que se inscribe en la estela de trabajos recientes que se propusieron comprender mejor en qué condiciones pueden establecerse espacios de debate y deliberación sobre el trabajo en organizaciones donde suelen prevalecer las decisiones unilaterales y el monólogo a través del cual los mángagers pretenden obtener la

adhesión de los trabajadores a sus decisiones (Bonnetfond, 2019; Detchessahar, 2019). Asimismo, algunas contribuciones examinan dispositivos que tratan de tomar en cuenta el trabajo real, mientras que otras se preguntan en un nivel más fundamental sobre cuáles son las posibilidades de que esta de(s)liberación del trabajo impregne el funcionamiento general de las organizaciones. En este punto, el volumen se hace eco de la ambición transformadora del foro mundial al que convocaron Isabelle Ferreras, Dominique Méda y Julie Battilana en plena crisis sanitaria de la COVID-19, en el que participaron cerca de 7.000 investigadorxs de todo el mundo. Algunos meses después, esta convocatoria se materializó con la publicación de *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer* (Ferreras, Battilana y Méda, 2020).

La primera parte del libro reúne seis contribuciones que abordan los efectos de las nuevas formas de organización temporal del trabajo (horarios variables, flexibles, trabajo dominical, teletrabajo, etc.), sobre todo para las mujeres. ¿Se están convirtiendo en una norma emergente los horarios atípicos y la diferenciación de los horarios? ¿Cuáles son sus efectos sobre la salud? ¿En qué medida es un problema de salud pública? ¿Podría esto afectar de diferente manera a los individuos según su posición en el ciclo vital? ¿Qué efectos tiene en el trabajo, su posible intensificación y las formas de regulación? ¿Y sobre los colectivos de trabajo? El contenido del trabajo también es fundamental: su intensidad –que influye en el tiempo de recuperación o, a largo plazo, en el desgaste físico y mental–, su calidad, sus dilemas y conflictos éticos, etc. En los cuatro capítulos que integran la segunda parte del libro, se explora de manera directa el contenido del trabajo. Una combinación de análisis cuantitativos y cualitativos pone en evidencia los vínculos que existen entre condiciones de empleo y condiciones de trabajo. Estos estudios muestran cómo la situación laboral afecta la frontera entre lo laboral y lo extralaboral y destacan el estallido de los colectivos de trabajo.

Las últimas dos partes del libro examinan de modo más directo las experiencias deliberativas, e incluso democráticas, en el trabajo. Los cuatro capítulos de la tercera parte se ocupan de las formas de organización del trabajo que los trabajadores consideran más abiertas al diálogo, incluyendo las más creativas, como las *start-ups* o las sociedades cooperativas y participativas (SCOP). Los autores y autoras ponen en cuestión el alcance de estas formas de organización “alternativas”. ¿En qué medida la democratización en las empresas puede (o no puede) generar una mejor calidad de vida en el trabajo, promover la salud o una atenuación de las tensiones sociales? ¿Qué modos de regulación se inventan en estas organizaciones? Sin perder de vista estos interrogantes, la cuarta parte del libro, compuesta por seis capítulos, desplaza la atención desde las organizaciones hacia los dispositivos, legales o de gestión, que se supone fomentan la deliberación sobre el trabajo.

En la conclusión, Thomas Coutrot esboza las perspectivas de una liberación del trabajo que supere los escollos de los recientes intentos de gestión para hacer frente a las contradicciones y peligros del capitalismo contemporáneo.

Bibliografía

- Bonnefond, J.-Y. (2019). *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault-Flins*. Toulouse: Érès.
- Detchessahar, M. (coord.) (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Bruyeres-le-Chateau: Nouvelle Cité.
- Edey Gamassou, C. y Prunier-Poulmaire, S. (coord.) (2018). *Ecrivons le travail ! Lycéens et chercheurs: écritures croisées sur le travail*. Toulouse: Octarès.
- Ferreras, I., Battilana, J. y Méda, D. (2020). *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. París: Le Seuil.

- Lallement, M. (2012). "Utopie". En A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement y A. Mias (dirs.), *Dictionnnaire du travail*, pp. 821-827. París: PUF.
- Mias, A. y Wolmark, C. (coords.) (2018). *Agir sur la santé au travail. Acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*. Toulouse: Octarès.

Parte 1.

Temporalidades del trabajo y de la vida extralaboral

Introducción

MARC LORIOI¹

La crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 intensificó el desdibujamiento de las fronteras entre lo laboral y lo extralaboral, así como el impacto de las temporalidades del trabajo en la vida privada. Durante el primer confinamiento, muchos trabajadores se encontraron trabajando desde casa en cuestión de días, sin estar necesariamente preparados. Además, el cierre de escuelas obligó a muchos padres, y por lo general más a las madres que a los padres, a tener que hacerse cargo al mismo tiempo de actividades profesionales a distancia y de la educación de sus hijos. En términos generales, el teletrabajo exige reorganizar los tiempos domésticos y laborales de una manera completamente nueva. Esto puede resultar difícil de administrar porque el trabajo remoto propicia eventuales desviaciones del horario de trabajo. Cuando uno está lejos de sus colegas y de su jefe, se vuelve más difícil demostrar que uno está comprometido con su actividad, lo que puede llevar a un aumento de las horas de trabajo. Por otro lado, como el trabajo desde casa favorece una configuración de horarios más individualizada, la coordinación entre colegas puede resultar en una extensión de las franjas horarias potencialmente trabajadas. Por ejemplo, si algunos prefieren empezar a trabajar a la mañana temprano, mientras que otros deciden levantarse más tarde, elegir un horario para tener una reunión virtual o responder un mail urgente puede complicar la organización personal y exigir una disponibilidad más amplia.

¹ Universidad París 1, IDHES.

A quienes tuvieron que seguir yendo a sus lugares de trabajo, porque su actividad no podía hacerse a distancia –los “trabajadores de primera línea” o los “trabajadores esenciales”–, la pandemia les ha planteado problemas inéditos. El miedo a contagiar a sus seres queridos o al entorno laboral, el aumento del tiempo de viaje debido a la reducción de los servicios de transporte público y, en algunos casos, las horas extras para hacer frente a la crisis llevaron a algunas y algunos a dormir fuera de su casa, en sus lugares de trabajo o en las proximidades. En Francia, por ejemplo, en algunos geriátricos, una parte de los equipos decidió confinarse con los residentes para no introducir el virus en un establecimiento en el que viven personas de riesgo y para acompañar más a las personas mayores que tenían prohibidas las visitas de sus seres queridos.

Sin embargo, estas situaciones inéditas no hacen sino poner de relieve, y a veces exacerbar, procesos que ya habían sido señalados y discutidos antes de la crisis. Mientras que las tendencias seculares habían dado lugar a nivel mundial a una reducción de la jornada laboral, a una separación cada vez más marcada entre lo laboral y lo extralaboral y a una estandarización y sincronización social de los tiempos de actividad y los tiempos de descanso u ocio, el período reciente, bajo el efecto de transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, parece haber frenado estos avances, sobre todo para los trabajadores más precarios y aquellos (más calificados) cuyas obligaciones no se establecen por horas de trabajo sino por objetivos. Aunque estas reconfiguraciones de las temporalidades productivas a veces pueden constituir oportunidades para planificar de manera más personalizada la conciliación entre el trabajo y la vida extralaboral, casi siempre tienen un costo, desigualmente distribuido, para la salud, el bienestar o las relaciones sociales.

Siguiendo esta línea, Maryline Bègue demuestra que las mujeres reciben más quejas de su entorno que los hombres por su falta de disponibilidad causada por el trabajo. Las mujeres de clases populares (obreras, empleadas)

que trabajan en horarios nocturnos, por turnos rotativos o interrumpidos, se ven particularmente afectadas, como consecuencia del gran arraigo, en estos sectores sociales, del modelo familiar tradicional (mayor presión social para asumir las tareas domésticas y de crianza).

Lawrence Weibel también se interesa en los horarios atípicos de trabajo (trabajo por turnos, nocturno, durante fines de semana, horarios variables, semanas irregulares, horas extra, trabajo fragmentado o interrumpido) y en sus consecuencias sociales y para la salud: aislamiento social, trastornos metabólicos o alimentarios, cansancio y riesgos psicosociales, desorganización de la vida privada y dificultad para proyectar, etc.

En un estudio sobre los convenios de empresa de PSA Mulhouse, Juan Sebastian Carbonell muestra cómo la negociación de estos convenios desemboca en una organización flexible y fragmentada de los tiempos de trabajo, que se adecúa más a las necesidades de la empresa que a la de los trabajadores y que provoca una “mala fatiga”, que los trabajadores, y en particular los de mayor edad, sienten que no pueden superar.

Marie-Anne Gautier, a partir de una revisión de estudios epidemiológicos llevados a cabo en países del sudeste asiático, destaca que los horarios prolongados (de más de 45 horas por semana) tienen efectos nocivos para la salud: mayor riesgo cardiovascular, aumento de los estados depresivos, la ansiedad y los trastornos del sueño y, para las mujeres, consecuencias ginecológicas (riesgo de aborto espontáneo, parto prematuro, etc.).

Luego, Ludovic Joxe nos lleva a un universo profesional particular: el del trabajo humanitario y los Médicos Sin Fronteras (MSF). En las misiones sobre el terreno, resulta más difícil para los trabajadores establecer un corte entre el horario laboral y los momentos de privacidad: la expatriación, la urgencia, el hecho de vivir aislados las 24 horas del día y sujetos permanentemente a normas de seguridad vuelven más delicada la preservación de la intimidad y la

autonomía personal durante lo que se supone es tiempo fuera del trabajo. El verdadero período de descanso es aquel que los trabajadores humanitarios tienen entre las misiones, pero este puede no coincidir con los tiempos sociales de sus familias o seres queridos.

Por último, Emilie Vayre, Anne-Marie Vonthron y Maëlle Perissé confirman, a partir de un análisis de la literatura y de una encuesta por cuestionario realizada a 502 directivos que ejercen su actividad en la región parisina, que el uso de las tecnologías digitales con fines profesionales, durante y fuera del horario laboral, suponen un riesgo de desbordamiento del trabajo hacia el tiempo libre. Los efectos negativos de las tecnologías digitales (aceleración, fragmentación de las tareas y *multitasking*, sobrecarga de trabajo, etc.) parecen prevalecer sobre los efectos positivos (perfeccionamiento de la actividad, flexibilidad en la gestión del tiempo, mayor eficiencia).

Dificultades para conciliar vida familiar y profesional: no más frecuentes pero sí más nocivas para las mujeres

MARYLINE BÈQUE¹

El trabajo y la vida familiar son dos “actividades” que demandan tiempo y que pueden entrar en competencia. A veces, resulta difícil articular la vida familiar y la vida profesional, sobre todo cuando determinados modos de organización del tiempo laboral y del tiempo privado no facilitan dicha conciliación. En efecto, tener hijos pequeños, horarios atípicos o variables no ayuda a conciliar las horas de trabajo y el tiempo que se desea destinar a la familia.

Según Tremblay (2006), estas dificultades, si no se les hace frente, pueden tener consecuencias nefastas para los trabajadores y traducirse en problemas de relaciones familiares y afectivas, en falta de satisfacción laboral, estrés y problemas de salud.

El objetivo de este estudio es establecer el perfil de los trabajadores que suelen declarar que tienen dificultad para conciliar la vida profesional y familiar, y poner de relieve las condiciones laborales que obstaculizan o favorecen la articulación de estos dos tiempos. Asimismo, se tratará de observar si los hombres y las mujeres se enfrentan a las mismas dificultades para articular tiempo privado y tiempo profesional y si estas dificultades tienen un impacto en la salud.

El estudio se realizó a partir de la encuesta *Conditions de travail et Risques psychosociaux* [Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales], con una muestra de 20.000

¹ Departamento de Condiciones de Trabajo y Salud, DARES.

trabajadores y representativa del conjunto de trabajadores de los sectores privado y público (recuadro 1). Esta encuesta, llevada a cabo por la DARES en 2016, ofrece una descripción concreta del trabajo y su organización. Además, consta de un exhaustivo interrogatorio sobre los factores psicosociales de riesgo y de un módulo dedicado a la salud percibida y a la salud mental.

En la edición de 2016 de la encuesta, se agregaron nuevas preguntas sobre las dificultades para conciliar la vida familiar y la vida profesional. Para este análisis, nos centramos en una de ellas, que examina en particular el punto de vista de los seres queridos sobre la falta de disponibilidad vinculada a los horarios de trabajo. Indaga sobre las consecuencias de conciliarlas inadecuadamente, es decir, sobre las dificultades que se presentan con los afectos por la falta de disponibilidad de los individuos encuestados: “¿Su familia y amigos se quejan de que sus horarios de trabajo le dejan poco tiempo para ellos? Siempre, a menudo, a veces, nunca” (el cuestionario no precisa quiénes son los seres queridos involucrados).

De este modo, la encuesta permite poner en perspectiva las dificultades de conciliación vinculadas con las condiciones laborales y los riesgos psicosociales, así como el impacto en la salud.

1. ¿Quiénes dicen recibir quejas de su entorno?

El 13% de las mujeres y el 14% de los hombres asalariados declaran recibir quejas de su entorno “siempre o a menudo” debido a su falta de disponibilidad por culpa del trabajo. La presencia de hijos en el hogar incrementa las dificultades con los familiares tanto para los hombres como para las mujeres, pero estas se vuelven más significativas para las mujeres cuando los niños son

pequeños (Garner y Méda, 2004). De hecho, el 16% de las personas que viven en pareja con hijos menores de 18 años declara recibir quejas de su entorno, mientras que este porcentaje se reduce a un 12% cuando los hijos tienen más de 18 años (cuadro 1).

Los hombres reciben más quejas de su entorno cuando viven en una familia monoparental.² En cambio, las mujeres, declaran que reciben más quejas de su entorno cuando viven en pareja y con hijos menores de 18 años.

Cuadro 1: Probabilidad de informar quejas del entorno según determinadas características individuales

¿Su familia y amigos se quejan de que sus horarios de trabajo le dejan poco tiempo para ellos? ("Siempre, a menudo")	"Siempre, a menudo"					
	Mujeres	Odds ratio	Hombres	Odds ratio	Promedio	Odds ratio
Sexo						
Mujeres					12,8	1,2***
Hombres					13,8	Ref.
Tipo de hogar						
Solteros	10,7	NS	9,7	NS	10,1	NS
Parejas sin hijos o con hijos mayores de 18 años	11,3	Ref.	12,9	Ref.	12,1	Ref.
Parejas con hijo(s) menores de 18 años	15,9	1,3**	16,9	NS	16,4	1,2***
Familia monoparental	12,5	NS	16,8	2,3**	13,3	1,6**
Categorías socioprofesionales						
Puestos directivos y profesiones intelectuales superiores	16,6	0,8**	17,7	NS	17,3	NS
Profesiones intermedias	14,3	Ref.	12,3	Ref.	13,4	Ref.

² La muestra incluye 249 hombres en situación de familia monoparental.

Empleados administrativos	7,1	NS	-	0,4***	6,5	0,8**
Empleados de comercio	12,4	1,3**	15,0	NS	13,0	1,2**
Obreros	13,3	1,4**	13,1	NS	13,2	1,4***

Ref.: referencia; NS: no significativo al 10%; niveles de significancia: *10%, **5%, ***1%.

Nota: los *odds ratios* aquí presentados proceden de una regresión logística que explica la comunicación de quejas por parte de seres queridos mediante las variables sociodemográficas y las condiciones de trabajo citadas en la nota 3.

Lectura: el 15,9% de las mujeres que viven en pareja y con hijos menores de 18 años informan recibir quejas de sus familiares.

Campo: trabajadores de Francia metropolitana que respondieron al cuestionario autoadministrado.

Fuente: encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales de 2016; DARES, DGAFF, Drees e Insee.

Las dificultades de conciliación también varían considerablemente según la categoría socioprofesional. La adecuación entre vida profesional y vida familiar resulta más difícil para los directivos. Estas dificultades son percibidas de la misma manera por mujeres y hombres. De hecho, el 17% de las mujeres ejecutivas y el 18% de los ejecutivos hombres declaran recibir quejas de su entorno, frente al 13% tanto de los obreros como de las obreras. Esta sobreexposición de los directivos puede explicarse por sus condiciones de trabajo, sobre todo, por las largas jornadas laborales.

2. Condiciones de trabajo que incrementan las quejas por parte del entorno

2.1. El papel de los horarios: efectos desiguales en mujeres y hombres

Trabajar de noche o en turnos rotativos aumenta las dificultades de los trabajadores para conciliar vida profesional

y vida privada, y favorece la manifestación de quejas por parte del entorno. Cuanto más atípicos son los horarios, más son los trabajadores que declaran recibir quejas de su entorno, y aún más las mujeres. Entre los trabajadores a tiempo completo, aquellos que tienen turnos rotativos declaran tener más dificultades con sus seres queridos: este es el caso del 29% de las mujeres y del 18% de los hombres que trabajan en 3x8 (cuadro 2). El trabajo nocturno es la condición laboral que más propicia las quejas del entorno: el 25% de los trabajadores (el 28% de las mujeres y el 24% de los hombres) que trabajan habitual u ocasionalmente de noche afirman recibir quejas de su entorno, frente al 11% de los trabajadores que nunca trabajan de noche.

A las personas que tienen horarios de trabajo variables o imprevisibles, les resulta más difícil encontrar un equilibrio entre vida familiar y profesional. Cuando los horarios varían de un día a otro, las dificultades son igual de frecuentes tanto en hombres como en mujeres. En cambio, cuando únicamente se conocen los horarios de un día para el otro (modalidad poco común, pero un poco más frecuente entre los hombres), las quejas del entorno solo aumentan para los hombres.

El tiempo de viaje entre el domicilio y el trabajo aumenta el tiempo que se pasa fuera del hogar y puede acentuar las dificultades para organizar la vida familiar y la vida laboral: entre los trabajadores que viajan a diario más de una hora, el 20% declara recibir quejas de su entorno, mientras que este porcentaje disminuye al 12% para quienes tienen un trayecto de menos de 15 minutos por día.

En este último caso, también se registran diferencias entre hombres y mujeres: tener un viaje diario de 31 a 60 minutos incrementa las quejas del entorno para las mujeres, pero no para los hombres. En cambio, cuando el viaje es de más de una hora, son más los hombres que mencionan tener dificultades con sus afectos (el 23% de los hombres y el 18% de las mujeres).

Las diferencias observadas entre hombres y mujeres indican que las dificultades con los seres queridos remiten a una división social del trabajo que sigue estando organizada en función del género de los individuos (Gollac y Bodier 2011; Bègue y Mauroux, 2017). Como resultado, en la encuesta, el 40% de los hombres declara trabajar más de 40 horas por semana, frente al 22% de las mujeres.

Cuadro 2: Quejas del entorno según los horarios y la duración del trabajo

¿Su familia y amigos se quejan de que sus horarios de trabajo le dejan poco tiempo para ellos? ("Siempre, a menudo")	Mujeres	Odds ratio	Hombres	Odds ratio	Promedio	Odds ratio
Horarios cotidianos de trabajo						
Los mismos todos los días	9,6	Ref.	9,9	Ref.	9,7	Ref.
Turnos rotativos 2×8	22,7	2,2 ***	12,0	NS	16,6	1,6 ***
Turnos rotativos 3×8	29,3	2,0 **	18,4	1,8 **	21,4	1,8 ***
Variables de un día a otro	18,0	1,5 ***	23,7	1,2 *	20,7	1,4 ***
Trabajo nocturno						
Habitual, ocasional	28,3	1,6 ***	24,2	1,7 ***	25,4	1,5 ***
Nunca	11,4	Ref.	10,9	Ref.	11,2	Ref.
Tiempo de trabajo						
Tiempo completo	14,8	Ref.	14,0	Ref.	14,4	Ref.
Tiempo parcial	8,5	0,7 ***	10,1	NS	8,8	0,7 ***
Previsibilidad de los horarios de trabajo						
Mensual	11,3	NS	10,7	NS	11,0	0,8 **
La semana próxima	20,6	Ref.	19,1	Ref.	19,9	Ref.
El día siguiente	20,7	NS	32,7	1,5 **	28,6	1,4 **
Imposible	21,7	NS	28,0	NS	26,0	NS
Viaje domicilio-trabajo (en minutos)						
0*	-	-	-	-	7,1	NS

1-15 minutos	11,3	Ref.	12,9	Ref.	12,0	Ref.
16-30 minutos	12,6	NS	13,8	NS	13,3	NS
31-60 minutos	15,5	1,4 ***	12,2	NS	13,8	NS
Más de una hora	17,8	2,3 ***	22,9	1,5 **	20,1	1,7 ***
Sin viaje habitual	14,3	NS	16,0	0,7 **	15,4	NS
Horas por semana dedicadas a las tareas domésticas						
Menos de 6 horas	12,4	Ref.	13,9	Ref.	13,4	Ref.
De 7 a 12 horas	12,2	NS	13,3	1,1*	12,6	NS
Más de 12 horas	14,5	NS	13,8	1,2*	14,3	0,8*

Ref.: referencia; NS: no significativo al 10%; niveles de significancia: *10%, **5%, ***1%.

Nota: los *odds ratios* presentados aquí proceden de una regresión logística que explica la comunicación de quejas por parte de los seres queridos mediante las variables sociodemográficas y las condiciones de trabajo citadas en la nota 3.

Lectura: el 22,7% de las mujeres que trabajan en 2x8 informan recibir quejas de sus seres queridos.

Campo: trabajadores de Francia metropolitana que respondieron al cuestionario autoadministrado.

Fuente: encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales de 2016; DARES, DGAFF, Drees e Insee.

2.2. El papel de los factores psicosociales: la intensidad del trabajo y la carga mental

Además de los horarios de trabajo, la encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales de 2016 (en adelante, CT-RPS 2016) permite observar las consecuencias de los factores psicosociales de riesgo en la conciliación entre vida personal y vida laboral.

Una de las consecuencias inmediatas de la intensidad del trabajo es la de volver más difícil esta conciliación. En la encuesta CT-RPS 2016, el 21% de las mujeres y los hombres que declaran que “siempre” o “a menudo” deben apurarse en el trabajo señalan que tienen problemas con sus seres queridos, frente a un 7% de los trabajadores que no se encuentran en esta situación (cuadro 3). Del mismo modo, trabajar

en exceso incrementa las dificultades con el entorno, tanto para hombres como para mujeres.

Cuadro 3: Intensidad del trabajo y carga mental

¿Su familia y amigos se quejan de que sus horarios de trabajo le dejan poco tiempo para ellos? ("Siempre, a menudo")	Mujeres	Odds ratio	Hombres	Odds ratio	Promedio	Odds ratio
Tener que apurarse						
Siempre, a menudo	20,7	1,6***	20,5	1,4***	20,6	1,4***
A veces, nunca	5,6	Ref.	8,7	Ref.	7,3	Ref.
Tener que realizar una cantidad excesiva de trabajo						
Sí	20,4	NS	22,3	1,4***	21,4	1,2***
No	7,5	Ref.	8,7	Ref.	8,1	Ref.
No aplicable	7,4	NS	6,4	0,6	7,0	0,8
Tener que pensar en muchas cosas al mismo tiempo						
Siempre, a menudo	20,0	1,3**	23,9	2,0***	21,8	1,6***
A veces, nunca	6,4	Ref.	7,0	Ref.	6,8	Ref.
Seguir pensando en el trabajo fuera del lugar de trabajo						
Siempre, a menudo	21,4	1,6***	25,6	2,2***	23,4	1,9***
A veces, nunca	6,9	Ref.	7,2	Ref.	7,1	Ref.

Ref.: referencia; NS: no significativo al 10%; niveles de significancia: *10%, **5%, ***1%.

Nota: los *odds ratios* presentados aquí proceden de una regresión logística que explica la comunicación de quejas por parte de los seres queridos mediante las variables sociodemográficas y las condiciones de trabajo citadas en la nota 3.

Lectura: el 20,7% de las mujeres que declaran que se apuran siempre o a menudo informan recibir quejas de sus familiares.

Campo: trabajadores de Francia metropolitana que respondieron al cuestionario autoadministrado.

Fuente: encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales de 2016; DARES, DGAFP, Drees e Insee.

Mientras que la carga mental y el desbordamiento suelen afectar más a las mujeres (Pak, 2016), son los hombres expuestos a estos factores de riesgo quienes declaran recibir quejas de su entorno un poco más a menudo que las mujeres. Así, el 24% de los hombres que afirman pensar en muchas cosas al mismo tiempo también informan que tienen problemas con sus seres queridos, frente al 20% de las mujeres en la misma situación.

De la misma manera, son más numerosos los trabajadores que expresan un sentimiento de desbordamiento que los que informan dificultades de conciliación: el 26% de los hombres y el 21% de las mujeres que siguen pensando en el trabajo fuera del lugar de trabajo declaran tener dificultades para conciliar la vida familiar y la vida profesional, frente al 7% de los hombres y mujeres que no están en dicha situación.

Sin embargo, resulta difícil determinar el sentido de la causalidad, dado que los problemas de conciliación pueden aumentar la carga mental o el sentimiento de desbordamiento y, a su vez, el sentimiento de desbordamiento o una gran carga mental pueden aumentar las dificultades con los seres queridos.

3. Las condiciones de trabajo que favorecen la conciliación

Existen determinados modos de organización del trabajo que favorecen la autonomía o la cooperación en el grupo de trabajo y reducen los problemas con el entorno.

Poder ayudarse mutuamente con los colegas y/o superiores mejora el equilibrio entre vida privada y vida laboral de los trabajadores, sobre todo para los hombres. De hecho, solo el 9% de los trabajadores hombres que tienen

un nivel elevado de apoyo social³ declaran problemas con sus familiares, frente al 26% de los trabajadores hombres que tienen un bajo nivel de apoyo social (cuadro 4). Para las mujeres, en cambio, las quejas del entorno no varían en función del apoyo social.

Esto se explica, en particular, por el hecho de que un fuerte apoyo social contribuye, sin lugar a dudas, a disminuir el sentimiento de presión temporal, es decir, la intensidad del trabajo.

Cuadro 4: Cooperación y autonomía

¿Su familia y amigos se quejan de que sus horarios de trabajo le dejan poco tiempo para ellos? ("Siempre, a menudo")	Mujeres	Odds ratio	Hombres	Odds ratio	Promedio	Odds ratio
Nivel de apoyo social*						
0-2	18,4	NS	25,8	1,6***	21,2	1,4**
3	16,5	NS	21,2	1,5***	18,7	1,2**
4	14,5	Ref.	12,7	Ref.	13,6	Ref.
5	13,2	NS	14,1	1,4**	13,6	1,2**
6	7,1	NS	9,1	NS	8,2	NS
Si tiene un imprevisto personal, ¿puede ausentarse algunas horas?						
Sí, es fácil	8,7	Ref.	11,0	Ref.	9,9	Ref.
Sí, pero no es fácil	17,5	1,6***	18,8	1,3**	18,1	1,4***

³ Este nivel del 0 al 6 se calcula sumando los siguientes ítems:
 1: ayuda del o de los superior(es) en caso de trabajo complicado;
 1: ayuda de colegas en caso de trabajo complicado;
 1: posibilidad de cooperar para realizar el trabajo correctamente;
 1: suficientes colegas/colaboradores para realizar el trabajo correctamente;
 1: ausencia de situaciones de tensión con el o los superiores;
 1: ausencia de situaciones de tensión con los colegas.

Imposible	19,3	1,8***	20,2	1,4**	19,6	1,5***
Si tiene un imprevisto personal, ¿puede modificar sus horarios poniéndose de acuerdo con sus compañeros?						
Sí	11,9	Ref.	12,4	Ref.	12,2	Ref.
No	17,4	NS	19,1	1,3**	18,3	1,2**
No tiene compañeros	9,0	NS	11,1	0,6*	9,6	NS

Ref.: referencia; NS: no significativo al 10%; niveles de significancia: *10%, **5%, ***1%.

Nota: los *odds ratios* presentados aquí proceden de una regresión logística que explica la comunicación de quejas por parte de los seres queridos mediante las variables sociodemográficas y las condiciones de trabajo citadas en la nota 3.

Lectura: el 18,4% de las mujeres que tienen un bajo nivel de apoyo social informan recibir quejas de sus familiares.

Campo: trabajadores de Francia metropolitana que respondieron al cuestionario autoadministrado.

Fuente: encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales de 2016; DARES, DGAFF, Drees e Insee.

Del mismo modo, los trabajadores que declaran tener cierto margen de maniobra en su trabajo reportan problemas con sus seres queridos con menos frecuencia que los trabajadores que tienen poca autonomía. En efecto, solo el 9% de las mujeres y el 11% de los hombres que declaran poder ausentarse con facilidad durante algunas horas en caso de imprevisto personal dicen tener problemas con su entorno, frente al 20% de los trabajadores que no tienen esta posibilidad. Los problemas con los seres queridos también se acentúan cuando los trabajadores no pueden modificar sus horarios poniéndose de acuerdo con sus colegas: el 19% de los hombres en esta situación declaran tener problemas con su entorno, frente al 12% de quienes pueden solucionarlo con sus colegas.

4. ¿Qué diferencias existen entre hombres y mujeres?

4.1. El papel de las representaciones de género

El hecho de que las mujeres parecieran no declarar más quejas de su entorno que los hombres resulta bastante sorprendente, aunque sin dudas está relacionado con que las mujeres que tienen dificultades de conciliación se retiraron del mercado laboral de manera definitiva o temporaria o trabajan a tiempo parcial (Garner y Méda, 2004; Pak, 2016). Así, el 9% de los trabajadores a tiempo parcial informan quejas de su entorno, mientras que este porcentaje se eleva a un 14% en los trabajadores a tiempo completo. El trabajo a tiempo parcial jugaría, entonces, un papel protector, en particular para las mujeres que dicen, más a menudo que los hombres, haber elegido un trabajo a tiempo parcial para ocuparse de sus hijos. A la pregunta “¿Cuál es el motivo principal por el que trabaja a tiempo parcial?”, el 23% de las mujeres que trabajan a tiempo parcial y que tienen a cargo al menos un hijo menor de 18 años responde que lo hace para ocuparse de sus hijos, frente a menos del 1% de los hombres.

Los directivos, hombres y mujeres, son quienes más declaran recibir quejas de parte de su entorno. Esto se debe, en particular, a que no tienen las mismas condiciones de trabajo que los obreros o los empleados, y a que los hombres y las mujeres no tienen las mismas restricciones de horarios.

Por consiguiente, era importante considerar los determinantes de la conciliación y las diferencias entre hombres y mujeres “en igualdad de condiciones”. A fin de controlar los efectos de las diferentes características y analizar los resultados en igualdad de condiciones laborales y características individuales, se construyó un modelo de regresión logística.⁴

⁴ Las variables de control utilizadas son las características personales, las características profesionales, las restricciones de horarios, la intensidad del trabajo, el apoyo social, la autonomía en el trabajo, la inseguridad, los conflictos de valores y las exigencias emocionales.

En condiciones equivalentes de trabajo y factores psicosociales, se observa, por un lado, que las mujeres están más expuestas que los hombres a las quejas de su entorno, en particular las obreras y las empleadas de comercio. Una de las explicaciones podría ser que los roles femeninos y masculinos están más marcados en las clases populares que en las clases medias o superiores. Tal como señala Pfefferkorn (2011), “las [...] desigualdades y disparidades varían según las categorías socioprofesionales. En concreto, cuánto más autónoma es en lo profesional la mujer, menor es la desigualdad en la división del trabajo doméstico”.

Por el otro lado, también en igualdad de condicionales laborales, para una mujer, el hecho de ser directiva la protege de las quejas de su entorno. Si bien las mujeres con cargos ejecutivos tienen condiciones laborales que fomentan las quejas de su entorno –en particular, los horarios prolongados–, también tienen formas de compensar, especialmente con mayores recursos económicos, sus restricciones de horarios. Así, por ejemplo, pueden financiar la realización de determinadas tareas domésticas y familiares (como el cuidado de los niños, las tareas de limpieza, etc.).

4.2. El tiempo de trabajo doméstico

En la encuesta CT-RPS de 2016, se preguntó a los trabajadores activos cuántas horas dedicaban al trabajo doméstico. A la pregunta “Aproximadamente, ¿cuántas horas por semana dedica a las tareas domésticas (cocinar, comprar alimentos, lavar ropa, etc.)?”, el 72% de los hombres y el 44,5% de las mujeres que trabajan a tiempo completo respondieron “menos de 6 horas por semana”; el 6,1% de los hombres y el 19,3% de las mujeres que trabajan a tiempo completo respondieron “más de 12 horas por semana”. Al mismo tiempo, esta brecha entre hombres y mujeres se reduce muy poco o no se reduce para nada en los trabajadores a tiempo parcial (cuadro 5). Por lo tanto, las mujeres siguen realizando la mayor parte de las tareas domésticas, a pesar de

que la brecha entre hombres y mujeres disminuyó en los últimos años (Pfefferkorn, 2011), debido principalmente a un descenso en el tiempo que las mujeres dedican al trabajo doméstico (Ricroch, 2012).

Cuadro 5: tiempo de trabajo doméstico de mujeres y hombres según los horarios de trabajo

Tiempo de trabajo doméstico por semana	Menos de 6 horas	Entre 7 y 12 horas	Más de 12 horas
Tiempo completo			
Hombres	72,0	22,0	6,1
Mujeres	44,5	36,2	19,3
Tiempo parcial			
Hombres	71,2	17,1	11,7
Mujeres	35,5	34,0	30,5

Lectura: el 72% de los hombres que trabajan a tiempo completo declara realizar menos de 6 horas de trabajo doméstico por semana.

Campo: trabajadores de Francia metropolitana que respondieron al cuestionario autoadministrado.

Fuente: encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales de 2016; DARES, DGAFP, Drees e Insee.

El 12,4% de las mujeres que realizan menos de 6 horas de trabajo doméstico por semana reporta quejas de parte de su entorno, porcentaje que se eleva a un 14,5% para las mujeres que realizan más de 12 horas de trabajo doméstico por semana (cuadro 2).

Sin embargo, esta correlación desaparece en un análisis “en igualdad de condiciones” que toma especialmente en consideración la categoría socioprofesional. Si las mujeres que informan que dedican más de 12 horas al trabajo doméstico por semana son también aquellas que señalan que reciben más quejas de su entorno, es porque las empleadas y las obreras, que trabajan más en la casa, reportan más quejas (cuadro 1). En definitiva, el hecho de dedicar mucho tiempo a las tareas doméstica no está asociado de modo lineal a un aumento de quejas por parte

del entorno, pero, a diferencia de lo que podría haberse pensado a priori, tampoco disminuye su frecuencia.

5. ¿Cómo afecta esto a la salud?

5.1. Grandes disparidades entre hombres y mujeres

La encuesta permite medir el bienestar psicológico de las personas encuestadas a partir del WHO-5, un cuestionario desarrollado por la OMS.⁵

El 18% de las personas que señalaron tener dificultades de conciliación obtienen un puntaje de bienestar psicológico bajo y presentan algún riesgo de síntomas depresivos, frente al 9% de quienes no mencionan tener dificultades de conciliación. Entre hombres y mujeres, existen grandes diferencias: el porcentaje se eleva a un 26% en las mujeres, frente a un 11% en los hombres.

Esta diferencia entre hombres y mujeres se confirma en un análisis “en igualdad de condiciones” que neutraliza el efecto de las principales características individuales (sexo, edad, categoría socioprofesional, etc.), las condiciones de trabajo y los factores psicosociales. De este modo, la probabilidad de presentar un síntoma depresivo se duplica en las mujeres que tienen problemas con sus seres queridos en comparación con las que no los tienen, mientras que, en los hombres, el efecto no es significativo (cuadro 6).

5 El WHO-5 es un cuestionario desarrollado por la OMS. Es autoadministrado y consiste en 5 preguntas que permiten evaluar el bienestar psicológico de las personas. Estas indican con qué frecuencia vivieron cinco situaciones en las últimas dos semanas (“Me he sentido alegre y de buen humor”; “Me he sentido tranquilo(a) y relajado(a)”; “Me he sentido activo(a) y enérgico(a)”; “Me he despertado fresco(a) y descansado(a)”; “Mi vida cotidiana ha estado llena de cosas que me interesan”). El puntaje que se obtiene a partir de estas cinco preguntas varía del 0 al 100. Aquí, un bajo bienestar psicológico corresponde a un puntaje WHO-5 inferior o igual a 32.

Resulta difícil establecer el sentido de la causalidad entre dificultades de conciliación y riesgo depresivo, dado que, si bien los trabajadores que presentan un riesgo depresivo tal vez sean más sensibles a las quejas de su entorno, a la inversa las dificultades de conciliación también pueden aumentar el riesgo depresivo.

Cuadro 6: Bienestar psicológico

Probabilidad de manifestar un bienestar bajo	%Mujeres	Odds ratio	%Hombres	Odds ratio	Promedio	Odds ratio
<i>Tener seres queridos que se quejan de la falta de disponibilidad para ellos</i>						
Siempre, a menudo	25,6	2,0 ***	11,3	NS	18,2	1,6 ***
A veces, nunca	11,6	Ref.	6,6	Ref.	9,1	Ref.

Ref.: referencia; NS: no significativo al 10%; niveles de significancia: *10%, **5%, ***1%.

Nota: los *odds ratios* presentados aquí proceden de una regresión logística que explica la comunicación de quejas por parte de los seres queridos mediante las variables sociodemográficas y las condiciones de trabajo citadas en la nota 3.

Lectura: el 25,6% de las mujeres que declaran recibir “siempre o a menudo” quejas de sus seres queridos tienen un bienestar bajo.

Campo: trabajadores de Francia metropolitana que respondieron al cuestionario autoadministrado.

Fuente: encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales de 2016; DARES, DGAFF, Drees e Insee.

No obstante, parecería ser que la persistencia de estereotipos de género induce a una división marcada de los roles sociales: las mujeres se hacen cargo del trabajo doméstico y de los hijos, mientras que los hombres gozarían de mayor legitimidad para dedicarse principalmente a la esfera profesional (Papuchon, 2017). Pese a que cada vez son más las mujeres trabajan, estas representaciones de género persistentes explicarían por

qué el impacto de las quejas del entorno es mayor en la salud psíquica de las mujeres.

Bibliografía

- Bèque, M. et Mauroux, A. (2017). “Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux?”. *Dares Analyses*, (082), diciembre.
- Garner, H. et Méda, D. (2004). “La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale”. *Premières Synthèses*, (045), diciembre.
- Garner, H., Méda, D. y Senik, C. (2005). “Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages”. *Travail et Emploi*, (102), pp. 57-67.
- Gollac, M. y Bodier, M. (dirs.) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser*. Informe del Colegio de Expertos sobre el Seguimiento de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo, abril.
- Pak, M. (2016). “Du côté des pères à temps partiel familial”. *Politiques sociales et familiales*, (122), pp. 123-131.
- Papuchon, A. (2017). “Rôles sociaux des femmes et des hommes: l’idée persistante d’une vocation maternelle des femmes malgré le déclin de l’adhésion aux stéréotypes de genre”. Dossier Femmes et hommes, l’égalité en question, *Insee Références*, pp. 81-96.
- Pfefferkorn, R. (2011). “Le partage inégal des ‘tâches ménagères’”. *Les Cahiers de Framespa*, 7. Recuperado de: <http://bit.ly/3a6kDos>
- Ricroch, L. (2012). “En 25 ans, moins de tâches domestiques pour les femmes, l’écart de situation avec les hommes se réduit”. Dossier Femmes et Hommes-Regards sur la parité, *Insee Références*, pp. 67-80.
- Tremblay, D. G. (2006). “Introduction. La conciliation famille-travail: perspectives internationales”. *Enfances, Familles, Générations*, (4), pp. 1-8.

Recuadro 1: La encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales de 2016

La encuesta Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales (CT-RPS 2016) surgió de las recomendaciones del Colegio de Expertos sobre el Seguimiento Estadístico de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo, que se reunió en 2009-2010, a pedido del ministro de Trabajo de Francia. Esta encuesta se articula con la encuesta Condiciones de Trabajo (CT): cada tres años, en forma alternada, se lleva a cabo una u otra de estas encuestas. El interrogatorio se hace en panel. Cada individuo de la muestra es encuestado tres veces seguidas en un período de nueve años como mínimo. La encuesta CT 2013 constituyó el primer punto de dicho panel y fue declarada de interés general y de calidad estadística de carácter obligatorio por el Consejo Nacional de Información Estadística de Francia (CNIS, por su sigla en francés). Esta se repetirá en 2018-2019, con un cuestionario más específico sobre las condiciones físicas de trabajo.

Al igual que la encuesta CT 2013, la encuesta CT-RPS 2016 consta de dos partes: una parte llamada “Individuos” y otra llamada “Empleadores”.

Los principales temas abordados en la parte “Individuos” de la encuesta son: los horarios y la organización del tiempo de trabajo; la organización y los ritmos de trabajo; las penosidades, sus riesgos y su prevención; los factores psicosociales, las relaciones con el público y la violencia en el trabajo; un cuestionario autoadministrado, que agrupa las preguntas más sensibles.

La parte “Individuos” fue realizada desde octubre de 2015 hasta junio de 2016 entre 27.000 individuos de 15 años o más, y la información fue recabada en el domicilio de los encuestados por los encuestadores del Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos (INSEE) equipados con una computadora portátil. Aunque el objetivo principal de la encuesta era interrogar a la población activa

ocupada, también volvió a interrogar a todas las personas que respondieron la encuesta CT 2013, incluidas aquellas que dejaron sus puestos de trabajo desde aquel momento (personas desempleadas o inactivas, jubiladas, con licencia médica de más de un año).

La encuesta de 2016 permite medir los cambios en las condiciones de trabajo (dos tercios de las preguntas son idénticas a las de la CT 2013) y profundizar el análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo.

Por primera vez, los datos de la encuesta CT-RPS 2016 se emparejaron con los datos del Sistema Nacional de Información Inter-Regímenes de la Seguridad Social (SNIIR-AM) que proporcionan información sobre el uso del sistema sanitario, las licencias médicas, los accidentes laborales y las enfermedades profesionales. Esto permite comprender mejor la relación entre salud y trabajo a lo largo de la vida de una persona.

La encuesta CT-RPS 2016 permite discriminar los estudios según los sectores de actividad económica. Asimismo, distingue entre el sector privado y el sector público (función pública del Estado, territorial y hospitalaria). Desde 2013, la encuesta se lleva a cabo en estrecha colaboración con la Dirección General de Administración y Función Pública (DGAFP) y la Dirección de Investigación, Estudios, Evaluación y Estadística (DRESS). En la CT 2013, se agregaron muestras adicionales de trabajadores de los tres sectores de la función pública y del sector hospitalario privado (6.000 personas en 2013). En 2016, se volvió a encuestar a estas personas.

El campo geográfico de la encuesta incluye la metrópolis francesa y cuatro departamentos de ultramar: Martinica, Guadalupe, Reunión y Guyana Francesa (aproximadamente se realizaron 500 cuestionarios en cada uno de los departamentos).

Horarios atípicos de trabajo (excepto trabajo nocturno): ¿qué efectos tienen?

LAURENCE WEIBEL¹

1. Definición

Los horarios atípicos representan todo tipo de horario diferente a los horarios llamados “normales” (trabajo de lunes a viernes, de 7 h a 20 h, con dos días de descanso seguidos): trabajo por turnos, de noche, de tarde, de fin de semana, horarios variables, semanas irregulares, horas extra, trabajo fragmentado (con cortes durante el día).

En el Código de Trabajo francés, solo el trabajo nocturno se define con precisión como “todo trabajo que se realiza entre las 21 h y las 6 h” (artículo L.3122-29).

2. Características de la exposición

El trabajo en horarios atípicos no es una situación marginal. En 2017, en Francia, en el curso de un mes, el 44% de los trabajadores (es decir, 10,4 millones de personas) estaban sujetos a al menos un horario de trabajo atípico en sus lugares de trabajo, domicilios u otro lugar. El horario atípico más frecuente es el del trabajo en sábados. De hecho, afecta al 35% de los trabajadores, es decir, a 8,3 millones de personas. El trabajo por la tarde ocupa el segundo lugar con el 23% de los trabajadores (o sea, 5,5 millones de personas), delante del trabajo dominical que moviliza al 19% de los

¹ INRS, Departamento de Estudios y Asistencia Médicos.

trabajadores (es decir, 4,6 millones de personas). Por último, el trabajo nocturno es el horario atípico menos frecuente, ya que afecta al 9% de los trabajadores (es decir, 2,2 millones de personas) (Létroublon y Daniel, 2018).

Los horarios atípicos se concentran en determinadas profesiones. Entre las familias profesionales que reúnen la mayor cantidad de trabajadores sujetos a horarios atípicos se encuentran:

- Los enfermeros, los parteros, los auxiliares médicos, los vendedores, los cajeros, los empleados de limpieza, los ayudantes a domicilio y los empleados domésticos, ocupaciones en las que domina la presencia femenina.
- Los militares, los policías, los bomberos, los guardias de seguridad, los conductores de vehículos, los cocineros, los carniceros y los panaderos, ocupaciones con fuerte presencia masculina.

Los horarios atípicos afectan ligeramente más a los hombres que a las mujeres (a un 44,2% de los hombres frente a un 43% de las mujeres). Los hombres trabajan más a menudo por la tarde y la noche, mientras que las mujeres lo hacen más los sábados, lo cual se debe a un efecto de estructura (edad, profesión, etc.) (Létroublon y Daniel 2018).

3. Efectos sobre la salud

El trabajo nocturno ha sido ampliamente estudiado, por lo que hoy sus efectos sobre la salud son muy conocidos (Anses, 2016). Por el contrario, las demás formas de horarios atípicos se han estudiado menos y cuando se lo hace, se las suele confundir con el trabajo nocturno. Por lo tanto, resulta complejo tener una apreciación de los efectos de estos horarios en particular (atípicos, pero no nocturnos).

Basado en una revisión de la literatura, este artículo sintetiza los conocimientos actuales de los efectos de salud

y seguridad sobre la vida social y familiar de estos tipos de horarios atípicos no nocturnos: trabajo fragmentado o fraccionado, trabajo vespertino, trabajo dominical, trabajo de guardia, trabajo en horarios variados, imprevisibles o flexibles y pluriactividad.

3.1. Generalidades

Los trabajadores con horarios atípicos están más sujetos a exposiciones múltiples, ya sea a determinados productos o tóxicos o a restricciones organizacionales (Algava, 2014).

Los trabajadores expuestos a horarios atípicos también tienen una higiene de vida más vulnerable que los trabajadores de horarios estándares: tabaquismo, consumo de alcohol, hábitos alimentarios menos equilibrados. También se registra un aumento de la prevalencia de síntomas depresivos, del riesgo de obesidad y de trastornos del sueño (Winkler et al., 2018).

El aislamiento social asociado con los horarios atípicos poco compatibles con la vida privada también se relaciona con un aumento de suicidios (Chan Chee y Du Roscoät, 2019). En efecto, trabajar en horarios atípicos dificulta el equilibrio entre vida profesional y vida extraprofesional (Greubel et al., 2016).

Se han observado consecuencias incluso en la salud (sobrepeso) de los hijos de los trabajadores (Champion et al., 2012). El trabajo en horarios atípicos afecta el tiempo que se pasa con los hijos, dado que reduce la interacción padres/hijos (Hook et al., 2013).

3.2. El caso particular de las guardias

Esta forma de trabajo se caracteriza por la disposición del trabajador vía teléfono desde su domicilio o, si es necesario, mediante una visita.

La imprevisibilidad de los llamados telefónicos constituye un obstáculo a la desconexión, ya que mantiene la

carga mental en el tiempo y hace que el trabajador se sienta obligado a estar alerta constantemente (Paterson et al., 2016; Bamberg et al., 2012). Esta falta de desconexión afecta directamente la cantidad y la calidad del sueño (Hall et al., 2017) por el estrés y la aprensión relacionados con la posibilidad de recibir un llamado (Ziebertz et al., 2017; Vincent et al., 2020).

Los efectos de las guardias sobre la salud son numerosos: fatiga (Ziebertz et al., 2015), trastornos cognitivos (Lingenfelser et al., 1994), ansiedad (Chambers y Belcher, 1994), trastornos del humor (Rankin et al., 1987), trastornos funcionales gastrointestinales (Lim et al., 2017), trastornos del sueño asociados a la somnolencia diurna (Lindfors et al., 2006; Kaneita y Ohida, 2011), cefaleas, fatiga visual, dolores musculares, heridas, problemas auditivos relacionados con los trastornos del sueño y las alteraciones del ritmo circadiano (Yang et al., 2015), efectos dermatológicos y dolores (Baek et al., 2018).

Y, por supuesto, también se asocia las guardias con una alteración de la vida social y familiar (Heponiemi et al., 2014; Ziebertz et al., 2015).

3.3. El caso particular del trabajo dominical

El trabajo dominical supone una pérdida de sociabilidad familiar y amistosa, así como una disminución del tiempo de ocio, mayores a las que se pueden observar en un día de la semana, debido al carácter sincronizador que tiene el domingo (Boulin y Lesnard, 2016; Boulin y Lesnard, 2017). Además, este modo de trabajo atípico suele inscribirse en ritmos de trabajo semanales que son, a su vez, atípicos (trabajo nocturno, jornadas desfasadas por la mañana o la tarde, semanas largas o semanas cortas) (Boulin y Lesnard, 2016; Boulin y Lesnard, 2017; Létroublon, 2016).

Trabajar los domingos tiene un efecto sobre la salud percibida, un indicador muy predictivo del estado de salud (Greubel et al., 2016). Asimismo, está asociado a trastornos

del sueño, probablemente porque el valor “recuperador” del domingo es diferente –por el estatus de este día y la calma que se le asocia– al de un día de descanso durante la semana (Nachreiner, 2011).

Los análisis de una base de datos estadounidense muestran que el domingo es el día con mayor riesgo de accidentología laboral: se observa un incremento del 37% de los accidentes de trabajo con respecto a los demás días de la semana (Brogmus, 2007). Estos resultados se deben a que los domingos hay más jóvenes, menos titulares, menos directivos y a que, veces, el trabajo dominical es un segundo trabajo que, por lo tanto, genera más cansancio...

Además, en determinadas actividades, sobre todo en los hospitales, se reduce el personal durante los fines de semana, lo que tiene repercusiones en el devenir de los pacientes (aumento de la mortalidad) y que algunos han llegado a llamar “efecto fin de semana” (Pauls et al., 2017).

3.4. El caso particular del trabajo con horarios flexibles, variables o imprevisibles

El trabajo flexible puede tener beneficios para los trabajadores cuando les permite gestionar sus tiempos con el fin de conciliar mejor la vida laboral y extralaboral. En otras palabras, la flexibilidad es positiva cuando los trabajadores tienen el control sobre ella (Berg et al., 2014; Lambert et al., 2008). Costa incluso sugiere distinguir entre dos formas de flexibilidad: habla de “variabilidad” cuando la flexibilidad está al mando de los empleadores y de “flexibilidad” cuando el trabajador tiene, en gran medida, el control sobre sus horarios (Costa et al., 2006). En esta concepción, lo que es nocivo no es la variabilidad sino la falta de control sobre el sistema horario (Costa et al., 2006; Nijp et al., 2012).

Como era de esperar, la previsibilidad de los horarios de trabajo es una variable que tiene un efecto particularmente notable en las mujeres (Cornet, 2005).

Por otro lado, el trabajo flexible está asociado a una mala salud cardiovascular, fatiga y efectos en la salud mental (Costa et al., 2006; Arlinghaus et al., 2019). En los últimos tiempos, se ha vinculado la gran variabilidad de los horarios de las enfermeras con el agotamiento emocional (Dhaini et al., 2018).

Es por eso que los trabajadores eligen la regularidad y previsibilidad de los planes de trabajo y los horarios (Messing et al., 2014), ya que permiten conciliar mejor la vida profesional y extraprofesional. La estabilidad y la previsibilidad de los horarios y los ritmos de trabajo son importantes para permitirles a los trabajadores anticipar su agenda y tener un margen de maniobra para organizar su vida extraprofesional (Costa et al., 2006; Kubo et al., 2013).

3.5. El caso particular del trabajo en horarios interrumpidos (o fraccionados) y del trabajo vespertino

El trabajo “interrumpido” hace referencia a una estructura de jornada atípica con un tiempo de trabajo fragmentado por cortes de duración variable (por lo general, de más de tres horas) entre dos periodos de trabajo.

El trabajo fraccionado no es muy habitual y suele ser realizado por una población de trabajadores bastante precarios.

En una encuesta sueca reciente, los trabajadores señalaron, antes que el trabajo de noche, al trabajo fraccionado en turnos (así como los horarios no previstos y los descansos cortos –de menos de 11 horas–) como uno de los principales problemas del trabajo en horarios atípicos (Akerstedt y Kecklund, 2017).

Los trabajadores con horarios fraccionados trabajan en los momentos en que se programan muchas actividades sociales y familiares, por lo que quedan excluidos de varias de ellas.

Uno de los efectos sanitarios más documentado de los horarios fraccionados es la deuda de sueño provocada por

la práctica de estos horarios (Short et al., 2016; Zhou et al., 2017). Trabajar temprano por la mañana o tarde por la noche corta el período principal de sueño y, por lo tanto, reduce la duración del sueño y, posiblemente, también su calidad. Además, resulta difícil utilizar las pausas para descansar porque, por lo general, los trabajadores no tienen tiempo para volver a sus casas.

Sin embargo, se han documentado otros efectos sanitarios del trabajo vespertino. Trabajar por la noche conlleva (Boisard et al., 2003; Greubel et al., 2016) un mayor riesgo de accidentes de trabajo (Mustard et al., 2013) y tiene un impacto en los hábitos alimenticios, sobre todo por retrasar el horario de la cena. Además, la frecuencia y el tiempo circadiano de la ingestión de alimentos tienen consecuencias en la salud que están cada vez más documentadas (Marinac et al., 2015; Varady, 2016; Paoli et al., 2019). Al parecer, el intervalo de tiempo entre la cena y la hora de dormir es una variable crítica. De hecho, dos estudios recientes han vinculado este período con riesgo de cáncer de mama y de próstata: cuanto más se reduce el intervalo de tiempo entre la cena y la hora de dormir, mayor es el riesgo (Kogevinas et al., 2018; Srouf et al., 2018).

3.6. El caso particular de la pluriactividad

Los trabajadores pluriactivos son aquellos que trabajan para varios empleadores o que ejercen varias profesiones a la vez. Las mujeres que ejercen profesiones poco calificadas, y que suelen trabajar a tiempo parcial impuesto, se ven particularmente afectadas por la pluriactividad, ya que pocas veces les permite alcanzar una jornada laboral equivalente a una de tiempo completo.

El principal riesgo de este tipo de trabajo, común a todos los pluriactivos (excluyendo a los trabajadores a tiempo parcial), es la exposición a largos horarios y, por lo tanto, a trastornos del sueño y a un descenso de la vigilancia diurna (Marucci Wellman et al., 2016).

Otra característica de los pluriactivos es que están expuestos a una mayor siniestralidad. Algunas de las causas que se citan son el estrés (Lombardi et al., 2010), la falta de experiencia (Benavides et al., 2006), los comportamientos precipitados vinculados al volumen de trabajo (Koukoulaki, 2010) y una menor inversión en la gestión de empleados que no trabajan a tiempo completo (Marucci-Wellman et al., 2014).

En la literatura también se señalan otros efectos sobre la salud, como un aumento de la mortalidad (Cappuccio et al., 2010) y del índice de masa corporal (Lombardi et al., 2012), diabetes (Gottlieb et al., 2005), hipertensión (Gangwisch et al., 2006) y patologías cardiovasculares (Ayas et al., 2003).

Por otra parte, la falta de flexibilidad de los horarios, asimismo muy ligada al perfil del pluriactivo, produce menor satisfacción laboral (Bouwhuis et al., 2018).

Conclusiones

En este capítulo, se sintetizaron varios de los efectos de los horarios atípicos –excluyendo el trabajo nocturno– sobre la salud, la seguridad y la vida social y familiar.

Sin embargo, el análisis de las publicaciones muestra que, a menudo, la caracterización de la exposición no es precisa, dado que la exposición a horarios atípicos suele ser estudiada en individuos que también trabajan de noche o en turnos.

En esta síntesis, solo se citaron los trabajos en lo que se controlaron con rigor suficiente los factores de confusión asociados al trabajo nocturno o al trabajo por turnos, de ahí el escaso número de publicaciones. En futuros estudios, una caracterización más precisa permitirá comprender mejor la relación entre estas temporalidades atípicas y los efectos estudiados. Es probable que los mecanismos

fisiopatológicos dependan de alteraciones circadianas vinculadas con una alteración de los horarios de las comidas y a una exposición a la luz según las temporalidades atípicas, de mecanismos de estrés crónico vinculados a factores de riesgo psicosocial y de mecanismos vinculados a la deuda de sueño.

Por consiguiente, es necesario promover estudios epidemiológicos complementarios –con metodologías más rigurosas–, combinados con estudios experimentales y mecanísticos, para definir rápidamente ejes de prevención.

Bibliografía

- Åkerstedt, T. y Kecklund, G. (2017). “What work schedule characteristics constitute a problem to the individual? A representative study of Swedish shift workers”. *Appl Ergon*, (59), part. A, pp. 320-325.
- Algava, É. (2014). “Le travail de nuit en 2012. Essentielle-ment dans le tertiaire”. *Dares Analyses*, (062), agosto.
- Anses (2016). “Évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit”. *Avis de l'Anses, Rapport d'expertise collective*. Recuperado de: <https://bit.ly/3oo0xxS>
- Ayas, N. T., White, D. P., Manson, J. E., Stampfer, M. J., Speizer, F. E., Malhotra, A. y Hu, F. B. (2003). “A prospective: Study of sleep duration and coronary heart disease in women”. *Arch Intern Med*, 163, pp. 205-209.
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S. y Rotenberg, L. (2019). “Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community”. *Ind Health*, 57(2), pp. 184-200.
- Baek, C., Park, J. B., Lee, K. y Jung, J. (2018), “The association between Korean employed workers’ on-call work and health problems, injuries”. *Ann Occup Environ Med*, 30(19).

- Bamberg, E., Dettmers, J., Funck, H., Krähe, B. y Vahle-Hinz, T. (2012). "Effects of On-Call Work on Well-Being: Results of a Daily Survey". *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), pp. 299-320.
- Benavides, F. G., Benach, J., Muntaner, C., Delclos, G. L., Catot, N. y Amable, M. (2006). "Associations between temporary employment and occupational injury: what are the mechanisms". *Occup Environ Med*, 63(6), pp. 416-421.
- Berg, P., Bosch, G. y Charest, J. (2014). "Working-Time Configurations: A Framework for Analyzing Diversity across Countries". *Ind Labor Relat Rev*, 67(3), pp. 805-837.
- Boisard, P., Cartron, D., Gollac, M. y Valeyre, A. (2003). *Time and work: duration of work*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Boulin, J. Y. y Lesnard, L. (2016). "Travail dominical, usages du temps et vie sociale et familiale: une analyse à partir de l'enquête emploi du temps". *Économie et Statistique*, (486-487), pp. 149-182.
- Boulin, J. Y. y Lesnard, L. (2017). *Les Batailles du Dimanche. L'extension du travail dominical et ses conséquences*. París: PUF.
- Bouwhuis, S, De Wind, A., De Kruif, A., Geuskens, G. A., Van der Beek, A. J., Bongers, P. M. y Boot, C. R. L. (2018). "Experiences with multiple job holding: a qualitative study among Dutch older workers". *BMC Public Health*, 18(1), p. 1054.
- Brogmus, G. E. (2007). "Day of the week lost time occupational injury trends in the US by gender and industry and their implications for work scheduling". *Ergonomics*, 50(3), pp. 446-474.
- Cappuccio, F. P., D'Elia, L., Strazzullo, P. y Miller, M. A. (2010). "Sleep duration and all-cause mortality: A systematic review and meta-analysis of prospective studies". *Sleep*, (33), pp. 585-92.

- Chambers, R. y Belcher, J. (1994). "Predicting mental health problems in general practitioners". *Occup Med*, 44(4), pp. 212-216.
- Champion, S. L., Rumbold, A. R., Steele, E. J., Giles, L. C., Davies, M. J. y Moore, V. M. (2012). "Parental work schedules and child overweight and obesity". *International Journal of Obesity*, 36(4), pp. 573-580.
- Chan-Chee, C. y Roscoät, E. (2019). "Suicide et tentatives de suicide: données épidémiologiques récentes". *Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire*, (3-4), pp. 35-86.
- Cornet, A. (2005). "Flexibilité du temps de travail: des stratégies différenciées pour les hommes et les femmes?". En M. Nantreuil-Miribel y A. El Akremi (dirs.), *La société flexible: Travail, emploi, organisation en débat*, pp. 291-312. Toulouse: Érès.
- Costa, G., Sartori, S. y Akerstedt, T. (2006). "Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being". *Chronobiol Int.*, 23(6), pp. 1125-1137.
- Dhaini, S. R., Denhaerynck, K., Bachnick, S., Schwendimann, R., Schubert, M., De Geest, S. y Simon, M. (2018). "Match RN study group. Work schedule flexibility is associated with emotional exhaustion among registered nurses in Swiss hospitals: A cross-sectional study". *Int J Nurs Stud*, 82, pp. 99-105.
- Gangwisch, J. E., Heymsfield, S. B., Boden-Albala, B., Buijs, R. M., Kreier, F., Pickering, T. G., Rundle, A. G., Zammitt, G. K. y Malaspina, D. (2006). "Short sleep duration as a risk factor for hypertension: analyses of the first National Health and Nutrition Examination Survey". *Hypertension*, 47, pp. 833-839.
- Gottlieb, D. J., Punjabi, N. M., Newman, A. B., Resnick, H. E., Redline, S., Baldwin, C. M. y Nieto, F. J. (2005). "Association of sleep time with diabetes mellitus and impaired glucose tolerance". *Arch Intern Med*, 165, pp. 863-867.
- Greubel, J., Arlinghaus, A., Nachreiner, F. y Lombardi, D. A. (2016). "Higher risks when working unusual times?"

- A cross-validation of the effects on safety, health, and work-life balance". *Int Arch Occup Environ Health*, 89(8), pp. 1205-1214.
- Hall, S. J., Ferguson, S. A., Turner, A. I., Robertson, S. J., Vincent, G. E. y Aisbett, B. (2017). "The effect of working on-call on stress physiology and sleep: A systematic review". *Sleep Med Rev*, 33, pp. 79-87.
- Heponiemi, T., Puttonen, S. y Elovainio, M. (2014). "On-call work and physicians' well-being: testing the potential mediators". *Occup Med*, 64(5), pp. 352-357.
- Hook, J. L. y Wolfe, C. M. (2013). "Parental Involvement and Work Schedules: Time with Children in the United States, Germany, Norway, and the United Kingdom". *European Sociological Review*, 29(3), pp. 411-425.
- Kaneita, Y. y Ohida, T. (2011). "Association of current work and sleep situations with excessive daytime sleepiness and medical incidents among Japanese physicians". *J Clin Sleep Med*, 7(5), pp. 512-522.
- Kogevinas, M., Espinosa, A., Castelló, A., Gómez-Acebo, I., Guevara, M., Martin, V., Amiano, P., Alguacil, J., Peiro, R., Moreno, V., Costas, L., Fernández-Tardón, G., Jimenez, J. J., Marcos-Gragera, R., Perez-Gomez, B., Llorca, J., Moreno-Iribas, C., Fernández-Villa, T., Oribe, M., Aragones, N., Papantoniou, K., Pollán, M., Castano-Vinyals, G. y Romaguera, D. (2018). "Effect of mistimed eating patterns on breast and prostate cancer risk (MCCSpain Study)". *Int J Cancer*, 143(10), pp. 2380-2389.
- Koukoulaki T., 2010, « New trends in work environment, new effects on safety », *Sa Sci*, vol. 48, 936-942.
- Kubo, T., Takahashi, M., Togo, F., Liu, X., Shimazu, A., Tanaka, K. y Takaya, M. (2013). "Effects on employees of controlling working hours and working schedules". *Occup Med*, 63(2), pp. 148-151.
- Lambert, A. D., Marler, J. H. y Gueutal, H. G. (2008). "Individual differences: Factors affecting employee utilization

- of flexible work arrangements". *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), pp. 107-117.
- Létroublon, C. (2016). "Le travail du dimanche en 2015, souvent associé au travail le samedi et aux horaires tardif". *Dares Résultats*, (083), diciembre.
- Létroublon, C. y Daniel, C. (2018). "Le travail en horaires atypiques: quels salariés pour quelle organisation du temps de travail ?". *Dares Analyses*, (030), junio.
- Lim, S. K., Yoo, S. J., Koo, D. L., Park, C. A., Ryu, H. J., Jung, Y. J., Jeong, J. B., Kim, B. G., Lee, K. L. y Koh, S. J. (2017). "Stress and sleep quality in doctors working on-call shifts are associated with functional gastrointestinal disorders". *World Gastroenterol*, 23(18), pp. 3330-3337.
- Lindfors, P. M., Nurmi, K. E., Meretoja, O. A., Luukkonen, R. A., Viljanen, A. M., Leino, T. J. y Härmä, M. I. (2006). "On-call stress among Finnish anaesthetists". *Anaesthesia*, 61(9), pp. 856-866.
- Lingenfelser, T., Kaschel, R., Weber, A., Zaiser-Kaschel, H., Jakober, B. y Küper, J. (1994). "Young hospital doctors after night duty: their task-specific cognitive status and emotional condition". *Med Educ.*, 28(6), pp. 566-572.
- Lombardi, D. A., Folkard, S., Willetts, J. L. y Smith, G. S. (2010). "Daily sleep, weekly working hours, and risk of work-related injury: US National Health Interview Survey (2004-2008)". *Chronobiol Int*, 29(5), pp. 1013-1030.
- Lombardi, D. A., Wirtz, A., Willetts, J. L. y Folkard, S. (2012). "Independent effects of sleep duration and body mass index on the risk of a work-related injury: Evidence from the US National Health Interview Survey (2004-2010)". *Chronobiol Int*, 29, pp. 556-64.
- Marinac, C. R., Sears, D. D., Natarajan, L., Gallo, L. C., Breen, C. I. y Patterson, R. E. (2015). "Frequency and Circadian Timing of Eating May Influence Biomarkers of Inflammation and Insulin Resistance Associated with Breast Cancer Risk". *PLoS One*, 10(8).

- Marucci-Wellman, H. R., Willetts, J. L., Lin, T. C., Brennan, M. J. y Verma, S. K. (2014). "Work in multiple jobs and the risk of injury in the US working population". *Am J Public Health*, 104(1), pp. 134-142.
- Marucci-Wellman, H. R., Lombardi, D. A. y Willetts, J. L. (2016). "Working multiple jobs over a day or a week: Short-term effects on sleep duration". *Chronobiol Int*, 33(6), pp. 630-649.
- Messing, K., Tissot, F., Couture, V. y Bernstein, S. (2014). "Strategies for managing work/life interaction among women and men with variable and unpredictable work hours in retail sales in Québec". *Canada. New Solut*, 24(2), pp. 171-194.
- Morrissey, T.W., Dunifon, R. E. y Kalil, A. (2011). "Maternal employment, work schedules, and children's body mass index". *Child Development*, 82(1), pp. 66-81.
- Mustard, C. A., Chambers, A., McLeod, C., Bielecky, A. y Smith, P. M. (2013). "Work injury risk by time of day in two population-based data sources". *Occup Environ Med*, 70(1), pp. 49-56.
- Nachreiner, F. (2011). *Findings of the Study to support an Impact Assessment on further action at European level regarding Directive 2003/88/EC and the evolution of working time organization*. Deloitte Study.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., Geurts, S. A., Tucker, P. y Kompier, M. A. (2012). "Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes". *Scand J Work Environ Health*, 38(4), pp. 299-313.
- Paoli, A., Tinsley, G., Bianco, A. y Moro, T. (2019). "The Influence of Meal Frequency and Timing on Health in Humans: The Role of Fasting". *Nutrients*, 11(4), p. 719.
- Paterson, J. L., Aisbett, B. y Ferguson, S. A. (2016). "Sound the alarm: Health and safety risks associated with alarm response for salaried and retained metropolitan fire-fighters". *Safety Science*, 82, pp. 174-81.

- Pauls, L. A., Johnson-Paben, R., McGready, J., Murphy, J. D., Pronovost, P. J. y Wu, C. L. (2017). "The Weekend Effect in Hospitalized Patients: A Meta-Analysis. Review". *J Hosp Med.*, 12(9), pp. 760-766.
- Rankin, H. J., Serieys, N. M. y Elliott-Binns, C. P. (1987). "Determinants of mood in general practitioners". *British Medical Journal*, 294, pp. 618-620.
- Short, M. A., Centofanti, S., Hilditch, C., Banks, S., Lushington, K. y Dorrian, J. (2016). "The effect of split sleep schedules (6h-on/6h-off) on neurobehavioural performance, sleep and sleepiness". *Appl Ergon*, 5, pp. 72-82.
- Srouf, B., Plancoulaine, S., Andreeva, V. A., Fassier, P., Julia, C., Galan, P., Hercberg, S., Deschasaux, M., Latino-Martel, P. y Touvier, M. (2018). "Circadian nutritional behaviours and cancer risk: New insights from the NutriNet-santé prospective cohort study: Disclaimers". *Int J Cancer*, 143(10), pp. 2369-2379.
- Varady, K. A. (2016). "Meal frequency and timing: impact on metabolic disease risk". *Curr Opin Endocrinol Diabetes Obes*, 23(5), pp. 379-383.
- Vincent, G. E., Kovac, K., Signal, L., Reynolds, A. C., Patterson, J., Sprajcer, M. y Ferguson, S. A. (2020). "What Factors Influence the Sleep of On-call Workers?". *Behav Sleep Med*, 19, pp. 255-272.
- Winkler, M. R., Mason, S., Laska, M. N., Christoph, M. J. y Neumark-Sztainer, D. (2018). "Does non-standard work mean non-standard health? Exploring links between non-standard work schedules, health behavior, and well-being". *SSM Popul Health*, 4, pp. 135-143.
- Yang, C. H., Hwang, C. F., Lin, P. M., Chuang, J. H., Hsu, C. M., Lin, S. F. y Yang, M. Y. (2015). "Sleep Disturbance and Altered Expression of Circadian Clock Genes in Patients with Sudden Sensorineural Hearing Loss". *Medicine*, 94(26).
- Zhou, X., Sargent, C., Kosmadopoulos, A., Darwent, D., Dawson, D. y Roach, G. D. (2017). "Do split sleep/wake

schedules reduce or increase sleepiness for continuous operations?”. *Accid Anal Prev*, 99, Part. B, pp. 434-439.

Ziebertz, C. M., van Hooff, M. L., Beckers, D. G., Hooftman, W. E., Kompier, M. A. y Geurts, S. A. (2015). “The Relationship of On-Call Work with Fatigue, Work-Home Interference, and Perceived Performance Difficulties”. *Biomed Research International* [en línea].

Ziebertz, C. M., Beckers, D. G. J., Van Hooff, M. L. M., Kompier, M. A. J. y Geurts, S. A. E. (2017). “The effect on sleep of being on-call: an experimental field study”. *J Sleep Res*, 26(6), pp. 809-815.

La crisis del tiempo industrial y sus efectos en la salud de los trabajadores de una empresa fabricante de automóviles

JUAN SEBASTIAN CARBONELL¹

Tras la crisis económica de 2008, el sector automotriz francés registró una aceleración de planes de reestructuración, de la pérdida de puestos de trabajo y de la reorganización laboral. A la pérdida de puestos de trabajo, se sumaron los “acuerdos de competitividad”, a menudo presentados como una manera de evadir los despidos por razones económicas. Estos acuerdos tienen sus orígenes en los acuerdos de “competitividad-empleo” de 2012, en los “acuerdos de mantenimiento del empleo” del Acuerdo Nacional Interprofesional de enero de 2013 y en los “acuerdos de preservación y desarrollo del empleo” de la ley El Khomri de 2016. El 22 de septiembre de 2017, los decretos de la reforma laboral de Macron reemplazaron los acuerdos anteriores por los acuerdos de rendimiento colectivo. Este tipo de acuerdo pone en tela de juicio el principio de favor, lo que significa que se opone en su contenido a las cláusulas del contrato de trabajo. De este modo, aunque el acuerdo sea menos favorable que el contrato de trabajo, puede modificar varios aspectos de las condiciones laborales, como la remuneración o el tiempo de trabajo.²

¹ GERPISA, ENS París-Saclay, IDHES.

² Sin embargo, estos acuerdos no pueden hacer caso omiso de los principios de orden público, como el salario mínimo interprofesional de crecimiento (SMIC) o el recargo por horas extras a partir de las 35 horas semanales.

A raíz de la crisis de 2008, se firmaron varios de estos acuerdos en diferentes empresas del sector automotriz –fabricantes y proveedoras–, como Sevelnord en 2012, Française de Mécanique en 2013, PSA en 2013 y 2016, y Renault en 2013 y 2017. En los últimos tiempos, la crisis económica de 2020 desencadenada por la pandemia de COVID-19 volvió a promover la firma de este tipo de acuerdos, principalmente en los sectores más afectados, como la aeronáutica. En cualquier caso, hay que recordar que, al igual que las reestructuraciones, estos acuerdos tienen una fuerte dimensión retórica (Hirsch y De Soucey, 2006), dado que son presentados por las direcciones de los grupos como una manera de remediar la situación de crisis y “salvar puestos de trabajo”. De hecho, muchas veces constan de preámbulos que tratan de justificar las modificaciones de las condiciones laborales por la situación en la que se encuentra la empresa. Así es como se modificó la organización del tiempo de trabajo en el sector automotriz a cambio del mantenimiento de los puestos de trabajo o de un determinado volumen de producción.

Varias investigaciones han observado que, en los últimos dos siglos, ha habido una tendencia general de reducción del tiempo de trabajo, tal como en Francia, donde el tiempo de trabajo se redujo a la mitad a partir del siglo XIX, pasando de 3.000 horas por año a 1.600 horas a fines del milenio (Marchand y Thélot, 1997). El mismo fenómeno se observa en otros países de Europa. Por ejemplo, en Suiza, el tiempo de trabajo pasó de 65 horas semanales a fines del siglo XIX a 45 horas en la década de 1920 y luego a 42 horas en los años 1990 (Cianferoni, 2019). Por su parte, Michael Huberman y Chris Minns (2007) señalan, de manera más general, una tendencia mundial y regular de la reducción del tiempo de trabajo en los países ricos (Europa occidental, América del Norte y Australia).

Sin embargo, para Pietro Basso (2003), el movimiento de reducción del tiempo de trabajo se detuvo en la mayoría de los países a partir de la década de 1970, en el mismo

momento en que el trabajo empieza a volverse más intenso y variable. En particular, observa que en ciertos países, como Estados Unidos, el tiempo de trabajo incluso aumentó media hora por día en promedio entre 1969 y 1989 (2003: 15). Finalmente, para Jens Thoemmes (2000), la disminución del tiempo de trabajo se acompaña de un aumento de las jornadas laborales y de una “intensificación discontinua” del tiempo de trabajo, en la que los trabajadores están más sujetos al tiempo de la producción.

Algunos autores comenzaron a documentar estas transformaciones en Francia a partir de estudios sectoriales o de caso (Clouet et al., 2019). Por ejemplo, Fanny Vincent (2014) analiza la implementación de las jornadas de 12 horas en los hospitales y la manera en que las enfermeras tratan de apropiárselas. Los trabajos que abordaron la industria señalan, en particular, que se instalaron nuevas “logísticas de presiones temporales”, como nuevas formas de automatización del trabajo, el *lean production* y el justo a tiempo (Valeyre, 2001). Sin embargo, no existen muchos estudios de campo sobre la industria.

Desde principios de los años 2000, la negociación colectiva del tiempo de trabajo, que suele llevarse a cabo en nombre del empleo, se caracteriza por una liberalización de las 35 horas (Jobert, 2010) y de una normalización del trabajo dominical (Boulin y Lesnard, 2017). Sin embargo, en este capítulo, quisiera demostrar, a partir de un estudio de caso, que las dinámicas contemporáneas del tiempo de trabajo no pueden reducirse a una simple transacción entre tiempo y empleo. Trataré de mostrar que las transformaciones citadas más arriba promueven un tiempo industrial más flexible y fragmentado que tiene efectos negativos en la salud de los trabajadores y en su manera de conciliar la vida familiar y la vida profesional, como ya ha quedado demostrado para el caso del trabajo dominical (Boulin y Lesnard, 2017).

Para ello, me basaré en un trabajo de campo realizado entre 2013 y 2017 sobre la negociación y la implementación

de dos acuerdos de competitividad y sus efectos en la organización del tiempo de trabajo en una fábrica del grupo PSA en Mulhouse. PSA-Mulhouse es una planta de producción y montaje de automóviles de la marca Peugeot, Citroën y DS, que, a principios de 2017, empleaba a alrededor de 6.100 trabajadores. Se trata de la segunda planta más grande del grupo PSA en Francia en cuanto a tamaño. En PSA-Mulhouse trabajan tres equipos: el turno A y el turno B se alternan semana a semana los horarios de la mañana (de 05:20 a 13:06) y de la tarde (de 13:06 a 20:32), mientras que el turno C trabaja en horario nocturno (de 20:37 a 03:54). Cuando hay un incremento de pedidos, a veces se establecen equipos de fin de semana (viernes-sábado-domingo, sábado-domingo, sábado-domingo-lunes, etc.). El ritmo de trabajo de los turnos A y B no es idéntico de una semana a la otra, pero se mantiene previsible. Por su parte, los obreros del grupo C trabajan en el mismo horario todas las semanas. Para hacer frente a la crisis que atravesaba el grupo, PSA y las organizaciones sindicales representativas firmaron dos acuerdos, uno en 2013 y otro en 2016. Entre estos años, realicé unas cincuenta entrevistas intensivas con trabajadores de la planta terminal (herraje, pintura y montaje), sindicalistas y trabajadores no sindicalizados. También recopilé una serie de documentos internos de la empresa (folletos, informes sociales, actas del Comité de Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo [CHSCT] del montaje y actas del Comité de Empresa [CE]) del período estudiado.

En la primera parte, me gustaría retomar la doble puesta en crisis del tiempo industrial, su flexibilización y su fragmentación en la planta estudiada. En la segunda parte, me ocuparé de los efectos en la salud de las transformaciones de la organización del tiempo de trabajo.

1. Una organización del tiempo más adecuada a las necesidades de la empresa

1.1. Un tiempo más flexible

El tiempo de trabajo ocupa un lugar central en los dos acuerdos de competitividad firmados por PSA y las organizaciones sindicales representativas en 2013 y 2016. El primer acuerdo, titulado “Nuevo Contrato Social”, establece varias medidas de “flexibilidad industrial”, entre ellas un dispositivo de *overtime* (horas extra) y una modulación colectiva más flexible.³ Estas medidas apuntan, entre otras cosas, a hacer el tiempo de trabajo más flexible y extensible.

En este terreno, PSA está lejos de ser una excepción. En Francia, el *overtime* fue introducido en varias empresas del sector automotriz, como Toyota, Sevelnord, Renault y Française de Mécanique. En Toyota, el *overtime* se puso en práctica en 2001, cuando se construyó la fábrica. La dirección del establecimiento puede exigir así hasta una hora de trabajo extra al final de la jornada, con un aviso previo de algunos días. En Sevelnord, el acuerdo de 2012 autoriza a la dirección a organizar una “recuperación colectiva de la producción el mismo día y sin pagar una prima por aviso tardío”.⁴ En Française de Mécanique, el dispositivo se introdujo en el acuerdo de 2013. Tiene por objeto “flexibili[zar]” las instalaciones y recuperar la pérdida de producción. La extensión del horario puede ser de entre 30 minutos y una hora por equipo. En este caso, la duración de la extensión depende del plazo de aviso previo. El anuncio puede realizarse el día anterior o el mismo día antes de la última pausa. Además, el dispositivo está regulado: no puede producir más motores que el volumen programado y no puede

³ En lo que concierne a los problemas de la negociación entre las contrapartes por una mayor flexibilidad de los tiempos de trabajo, véase Carbonell, 2019.

⁴ Accord d'entreprise sur l'adaptation des conditions de travail, la pérennisation des emplois et le développement de Sevelnord de Sevelnord, 2012, p. 16.

aplicarse más de cuatro días por semana. En Renault, la extensión obligatoria de la jornada de trabajo se implementó en el acuerdo de 2017. A pesar de que puede ser de una hora, está muy regulada: no puede tener lugar el viernes por la noche si hay una sesión de trabajo el sábado; solo puede aplicarse a los equipos de la tarde; tiene que otorgarse una pausa suplementaria de cinco minutos; no puede haber más de ocho extensiones por mes y 50 por año y los trabajadores son notificados con varios días de anticipación.

En PSA, el *overtime* empezó a aplicarse a principios de 2014. Sin embargo, ya en abril de 2013, es decir, antes de la negociación del acuerdo de competitividad, la empresa había puesto a prueba extensiones de horarios en la línea de montaje que ensambla los automóviles Peugeot. Este cambio coincidió con el éxito comercial del Peugeot 2008, fabricado en Mulhouse, que provocó un pedido de 2.000 unidades suplementarias para el segundo trimestre de 2013. En lugar de crear un medio equipo adicional en el sistema 2, la dirección planeaba alargar una hora las jornadas (de 20:30 a 21:30 de lunes a jueves) y sumar sábados laborables.

Este modo de trabajo se aprobó en el acuerdo de competitividad de 2013. La dirección implementó el recurso al *overtime* (llamado en los documentos internos “garantía diaria de producción”), que permite prolongar la jornada laboral o achicar la pausa de café de diez minutos para el turno A y B y de 20 minutos para el turno C. En otras ocasiones, demostramos cómo este dispositivo afecta el tiempo de trabajo de los trabajadores de la planta (Carbonell, 2018). En primer lugar, reduce los “huecos” de trabajo de los obreros, sobre todo en las pausas. En segundo lugar, dificulta la apropiación del tiempo de trabajo y disminuye el margen de maniobra. Por último, introduce incertidumbre en la jornada laboral de los trabajadores de la planta, lo que provoca descontento y, en ciertos casos, paros.⁵

⁵ Varios autores hacen referencia al *overtime* en plantas del sector automotriz. Véase, en particular, Besser (1996), Graham (1995) y Kamata (2008 [1976]).

Por otra parte, el tiempo de trabajo anual se flexibiliza a través de sesiones de trabajo adicionales los sábados, domingos y feriados. En Sevelnord, el acuerdo de 2012 se basa en el acuerdo firmado al momento de la implementación de la jornada laboral de 35 horas, ya que este permite modificar los horarios colectivos de trabajo en función de necesidades coyunturales de producción. El nuevo acuerdo permite organizar sesiones adicionales que no se pagan con recargo sino que se ponen en una cuenta individual para cada trabajador. En Française de Mécanique, la jornada laboral diaria es de 7 horas y 15 minutos. Estos 15 minutos se destinan a una cuenta que luego se transforman en días de descanso. Sin embargo, el acuerdo de 2013 elimina estos 15 minutos y los sustituye por sesiones de trabajo obligatorias los sábados por la mañana o la tarde. En Renault, el acuerdo de 2017 especifica las condiciones en que se puede recurrir a sesiones suplementarias y fija algunos límites mediante el establecimiento de un calendario trimestral y un plazo mínimo de aviso previo de 15 días.

Al igual que en otras empresas del sector automotriz, la dirección de PSA se fundamenta en el acuerdo sobre el tiempo de trabajo de 1999 que estableció las jornadas de 35 horas en las plantas del grupo. En aquella época, la empresa quería aprovechar el marco legal disponible para encontrar una organización del tiempo de trabajo más adecuada al funcionamiento de sus plantas, anualizando el tiempo de trabajo de los empleados. De hecho, este es el acuerdo que plantea la posibilidad de organizar semanas de trabajo de seis días. El acuerdo sostiene que “el trabajo, en el marco de ciclos a tiempo completo, podrá organizarse en 3, 4, 5 o 6 días por semana”⁶ y que “la empresa podrá aumentar el horario colectivo para hacer frente a un incremento de

⁶ Accord cadre sur l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi, p. 10.

la demanda o reducirlo para ajustarse a una disminución coyuntural de las necesidades”.⁷

Los acuerdos negociados en 2013 y 2014 llevan esta lógica aún más lejos: incorporan semanas de seis días de trabajo, de lunes a sábado, una semana de por medio sin recargo y una cuenta individual en donde se añaden las horas trabajadas los sábados. Esta cuenta permite “acumular” días trabajados o que se le deben a la empresa cuando se cancelan sesiones de trabajo. Una de las principales modificaciones que introdujeron los acuerdos está relacionada con el pago de los sábados trabajados. Mientras que antes se pagaban con un recargo del 50%, el acuerdo de 2013 elimina en la práctica este recargo y añade esta sesión trabajada a la cuenta. Es por eso que la CGT francesa popularizó la expresión “sábado gratuito” para hablar de las sesiones de trabajo de modulación. Sin embargo, las organizaciones sindicales (especialmente la CFDT) negociaron el recargo del 25% de uno de cada tres sábados trabajados.

Los trabajadores del turno C, el equipo de noche, también se ven afectados por formas de variación y flexibilidad de los horarios. Los horarios nocturnos son horarios atípicos (Boisard y Fermanian, 1999; Boulin y Lesnard, 2017), pero los trabajadores se los han ido apropiando a lo largo de los años. Los empleados mencionan varias ventajas del trabajo nocturno, sobre todo el recargo del salario del 18%, horarios menos variables, una mayor autonomía y un mejor ambiente en los equipos. Sin embargo, desde 2013, la dirección introdujo diferentes mecanismos para modificar los horarios de noche, como un *overtime*, que puede ser de 20 minutos, o el “trabajo a la carta”, es decir, la posibilidad de prolongar el tiempo de trabajo de 03:54 a 5 de la mañana en modulación. Además, a diferencia del trabajo en equipo (turnos A y B), las sesiones de trabajo de los trabajadores nocturnos pueden ser más cortas. Estos pueden volver a sus

⁷ Accord cadre sur l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi, p. 10.

casas más temprano después de haber trabajado solo cinco horas debido a cortes o interrupciones de los proveedores.

Como demuestran algunos estudios (Valeyre, 2006 y 2007), la organización justo a tiempo es aquella en la que más se practica la flexibilidad de los horarios de trabajo, con una predominancia del trabajo en días sábados y domingos, como es el caso actual de PSA-Mulhouse. Asimismo, Tommaso Pardi (2009) recuerda que las direcciones de los fabricantes siempre planifican volúmenes de producción superiores a la capacidad de producción. Por lo tanto, tienen dos maneras de cumplir con estos programas de producción: aumentando la productividad de los trabajadores o haciéndolos trabajar más horas. De este modo, las direcciones normalizan las horas extra en horarios atípicos y las convierten en uno de los diversos medios que utilizan para producir más. Así lo confirmaron varios de nuestros encuestados, quienes afirman que, aunque al comienzo el *overtime* fue presentado como excepcional –utilizado únicamente cuando hay pérdidas de producción–, poco después pasó a programarse todos los días de la semana. En el mismo sentido, las organizaciones sindicales a menudo afirman en el comité de establecimiento que el recurso al *overtime* no tiene nada de excepcional y que se convirtió en la norma.

Las actas del comité de establecimiento también demuestran que si bien hay pérdidas de producción a raíz de “gajes industriales” (cortes, interrupciones del suministro, etc.), estas pérdidas no solo se recuperan, sino que casi siempre se termina produciendo más gracias al *overtime* y a la modulación. Por ejemplo, en enero de 2013, la línea que fabrica los automóviles Citroën perdió 374 vehículos tras una falla informática, pero produjo 692 vehículos más de lo programado. De la misma manera, en junio de 2014, la línea que fabrica los automóviles Peugeot perdió 85 unidades, pero produjo 247 más respecto a lo programado, en parte gracias al *overtime*. Como puede observarse, el *overtime* y la modulación hacen el tiempo de trabajo de los obreros flexible y extensible y permite producir más vehículos. Así,

contribuyen a la puesta en crisis del régimen temporal fordista que se caracteriza por la regularidad y la previsibilidad de los horarios de trabajo (Bouffartigue, 2012). Además, esta puesta en crisis del tiempo industrial se ve favorecida por la fragmentación del tiempo de trabajo en la planta.

1.2. Un tiempo fragmentado

Estos dos dispositivos (*overtime* y modulación) contribuyen, por consiguiente, a hacer que el tiempo de trabajo sea más flexible y extensible, lo que suele permitir superar los programas de producción. Además, esta nueva organización promueve la fragmentación del tiempo de trabajo debido a la desincronización de los diferentes sectores de la planta. Los estudios clásicos sobre el trabajo han insistido en las cuatro caras de la unidad del tiempo de trabajo en el capitalismo industrial naciente: se fabricaba una única mercancía, en un mismo lugar, bajo la dirección de un jefe y *al mismo tiempo* (Marx, 1867). No obstante, las transformaciones de la producción y su interconexión hacen que en las organizaciones productivas contemporáneas el flujo se convierta en un organizador del trabajo (Célérier, 1994). La coordinación de actividades entre el servicio comercial y la planta terminal, donde se montan los automóviles, se ha vuelto central para cumplir los programas de producción. En esta configuración, cada taller, e incluso cada unidad elemental de producción,⁸ tiene su propia temporalidad, lo que se pone de manifiesto, en particular, en la implementación del *overtime* y de la nueva modulación del tiempo de trabajo.

Como puede verse, esta desincronización tiene varias facetas. En primer lugar, concierne a los diferentes talleres de la planta. Así, el montaje y el herraje pueden hacerse en ritmos diferentes tras interrupciones del flujo de trabajo, tales como cortes o interrupciones del suministro. Por

⁸ Las unidades elementales de producción (UEP) son los equipos de trabajo de los diferentes sectores.

ejemplo, a principios de 2016, un corte provocó un desfase entre el montaje y el herraje en el número de sábados trabajados. El sábado 4 de febrero era el segundo sábado trabajado del año para el herraje, pero solo el primer sábado trabajado para el montaje. Esto tuvo consecuencias importantes en el pago de las horas trabajadas debido a que el recargo del 25% de los sábados se aplica únicamente al tercer sábado trabajado.

En segundo lugar, la desincronización afecta a los diferentes turnos entre sí. Por ejemplo, para el turno A, se organizaron dos sesiones adicionales en la línea que fabrica los vehículos Peugeot en el mes de enero de 2014 y otras dos en el mes de febrero. Sin embargo, durante el mismo período, el turno B solo trabajó un sábado por mes.

En tercer y último lugar, las sesiones de trabajo de algunos talleres o de algunos grupos pueden cancelarse, con las consecuencias que ya mencionamos más arriba sobre el pago de los días trabajados en modulación. Por ejemplo, el 2 de enero se canceló la sesión de todos los equipos de la planta terminal (herraje, pintura, montaje), mientras que el 8 y 9 de marzo solo se cancelaron las sesiones del turno A de herraje y pintura. Asimismo, el viernes 20 y el sábado 21 de enero, el turno A de montaje no trabajó debido a la falta de piezas. Aunque en la planta terminal estas sesiones no trabajadas no son muy comunes, sí lo son en otros sectores, como el centro de herramientas o el taller mecánico.

La fragmentación de la unidad del tiempo de trabajo puede llevarse aún más lejos. Si bien el tiempo de trabajo se organiza colectivamente, algunos trabajadores pueden optar por tomarse un día si tienen suficientes horas en su cuenta. Por lo tanto, pueden tener una temporalidad diferente respecto de sus compañeros en las diferentes unidades de producción. De este modo, ya sea que se trabaje en el montaje o en el herraje, en el turno A o en el turno B, los horarios de trabajo y el pago de los sábados pueden ser diferentes. En definitiva, se observa que el tiempo de trabajo mantiene poca unidad en la planta.

Como se verá en la segunda parte, esta nueva organización del tiempo de trabajo también tiene consecuencias en la salud de los trabajadores. En particular, los ciclos de trabajo de seis días, de lunes a sábado, una semana de por medio, y el *overtime* varios días a la semana hacen que los encuestados expresen un abrumador sentimiento de fatiga.

2. Trabajadores puestos a prueba

2.1. Hacer frente a la “mala fatiga”

A menudo, la sociología del trabajo ha dejado de lado la fatiga en beneficio de otras formas de expresión del malestar en el trabajo, como el estrés, el síndrome de agotamiento emocional o el *burnout*. Asimismo, según una idea muy generalizada, la reducción del tiempo de trabajo mencionada más arriba, así como la mecanización de determinadas tareas penosas, han contribuido a eliminar la fatiga como característica constitutiva de la condición contemporánea de los trabajadores. Sin embargo, nada de esto último es cierto y es por eso que una parte de la sociología de las condiciones laborales ha insistido en la persistencia de la penosidad en el trabajo. El trabajo industrial, la modernización y la automatización no aportaron necesariamente mejoras en las condiciones laborales, sino todo lo contrario. Como recuerdan los trabajos de Michel Gollac y Serge Volkoff (2007), una de las consecuencias más importantes de la mecanización de una parte cada vez mayor de las tareas es la valoración económica de un capital costoso, lo que luego se traduce en una extensión o intensificación del tiempo de trabajo. Estos diferentes factores explican por qué, durante nuestra investigación, la fatiga en el trabajo apareció una y otra vez como consecuencia del *overtime*, la modulación colectiva y, de manera más general, del régimen horario de PSA descrito en la sección anterior.

Sin embargo, como la fatiga sigue siendo algo difícil de definir, preferimos hablar, siguiendo a Marc Lorient (2003), de sentimiento de fatiga física y de la fatiga como categoría específica. Tal como se refleja en las declaraciones de los entrevistados, la fatiga no tiene solo una dimensión fisiológica, sino también social (Friedmann, 1946: 70), lo que hace que, finalmente, la fatiga de los trabajadores afecte, al igual que en las profesiones de servicio, la dimensión subjetiva del trabajo y la relación con los demás.

Entonces, ¿cómo se debe interpretar el sentimiento de fatiga de los trabajadores entrevistados? Para ilustrar este problema, veamos el ejemplo de Mohamed, trabajador de unos cuarenta años que trabaja en la línea de montaje de los vehículos Peugeot y que fue elegido representante de la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (CFDT) en el comité de establecimiento y delegado del personal:

La semana que trabajamos a la mañana, de lunes a sábado, está todo bien... El problema empieza cuando volvemos el lunes siguiente. Lunes y martes, la gente no habla, ni una palabra, ni una sonrisa, ¡nada de nada! [...] A mí, lo que me da miedo es lo físico porque cuando llegas el martes estás frito, pero frito de verdad. Yo tengo la suerte de ser delegado, así que ayer trabajé de día, pero igual estoy un poco en las nubes... [sopla].

En este fragmento, se hace referencia a una fatiga que equivale al desgaste físico y a una fatiga cuya característica es que no puede recuperarse. La fatiga se siente la semana siguiente, el lunes y martes. Se la puede relacionar con lo que Georges Friedmann llama la “fatiga residual”, es decir, una fatiga acumulada en el tiempo y difícil de eliminar con una noche de descanso, o incluso con un fin de semana: “La compensación que aportan los descansos durante el día y la noche no es suficiente. El equilibrio no tiene tiempo de restablecerse en el trabajador antes de que la próxima sesión de trabajo vuelve a ejercer su acción” (Friedmann, 1946: 79). La primera consecuencia de esta fatiga es un “desgaste

lento –orgánico y nervioso– del trabajador por su trabajo”. También es posible hablar de “mala fatiga”, es decir, de una fatiga duradera, que no se elimina con el sueño, producto de una imposición externa no elegida, en oposición a una “buena fatiga” que es de libre elección y puede ser superada con un descanso “normal” (Loriol, 2000).

La fatiga física es un tipo de fatiga más fácil de verbalizar, ya que la fuerza física está sujeta a límites naturales. Sin embargo, esta fatiga también se acompaña de una fatiga “moral”. Durante la semana siguiente, una semana de cinco días de trabajo, el “ambiente” y el ánimo de los trabajadores se desploman. En este sentido, la fatiga, causada por el régimen horario de PSA que menciona Mohamed, no puede entenderse únicamente a través de sus aspectos materiales, como un gasto de fuerza física que no puede ser recuperado. Como ya se ha mencionado, esta fatiga es similar a la que se experimenta en las profesiones de servicio. Este aspecto puede observarse en el siguiente fragmento de la entrevista con Mohamed:

El sábado, después de trabajar a la mañana, cuando llegás a tu casa a la tarde, estás roto, reventado. El día se te hace corto. Cuando trabajás el viernes a la mañana, aprovechás la tarde para llevar a tus hijos a la plaza, para hacer lo que querés. Si tenés nietos, es otra historia. El sábado hacés actividades, vas a hacer las compras... Hay un equilibrio. Pero cuando tus hijos te empiezan a decir: “Papá, nunca hacemos nada, papá estás cansado”... Eso me pasó el año pasado durante un tiempo en el que hacíamos horas extra. [...] Eso descoloca absolutamente todo: la alimentación, el descanso mental. El viernes a la noche, hay algunos que todavía se dan el lujo de ir a tomar algo a lo de un amigo, pero yo ya no lo hago más.

Por último, se observa aquí que la vida familiar también se ve afectada por los ciclos de trabajo de seis días. En la entrevista, Mohamed señala que el fin de año escolar es un período en que la vida social y familiar se vuelve más intensa, así como un momento en que la carga de trabajo

es mayor y los sábados y feriados suelen ser laborables. Así pues, la cantidad de trabajo extra exigido por PSA interfiere en la vida privada de los trabajadores y a medida que aumenta la cantidad de sábados trabajados, los fines de semana completos, que antes eran la norma, se convierten en una excepción.

2.2. “Hay algunos que aguantan y otros que no”

El ejemplo de Mohamed es evocador respecto de las consecuencias que tiene la nueva organización del tiempo de trabajo en el sentimiento de fatiga y en la vida privada de los trabajadores, pero ¿cuál es la situación de otros trabajadores, sobre todo aquellos en edades más avanzadas y con peor salud?

Jean-Pierre es un obrero de 52 años con 25 años de antigüedad que trabaja en el herraje, taller que él describe como “arduo, muy sucio, muy ruidoso, muy peligroso”. En 2016-2017, tuvo que tomarse una licencia médica de siete meses debido a las restricciones médicas que padece. El estudio de su trayectoria muestra que la conservación de los puestos de trabajo de trabajadores “seniors” y/o con enfermedades, así como la intensificación del trabajo resultante de los sucesivos acuerdos de competitividad, contribuyen a que los trabajadores con restricciones médicas conformen un grupo aparte dentro de la planta, cuyas carreras se desarrollan en paralelo a las de los demás empleados en buen estado de salud o capaces de mantener sus puestos. Como él mismo dice: “Yo igual ya tengo 52 años, eso es lo que pasa... Te desgastás mucho. El trabajo que hago te desgasta. Mental y físicamente”. Esto pone de relieve las particularidades de su relación con la nueva organización del tiempo de trabajo y la fatiga expresada:

La semana que viene trabajo a la mañana y ya empiezo con una modulación el sábado. Eso quiere decir –escuchá bien– que voy a trabajar seis días de siete. Físicamente, como es de

esperar, ya no estoy al 100%. Así que el sábado voy a volver a casa a las 8 de la noche y me voy a empezar a dormir. Me voy a sentar en el sillón y al instante me voy a quedar dormido. Porque es tanto el cansancio que nunca te recuperarás. Y si tomo una cerveza, se acabó, ¡caigo muerto! Cuando llegás, es mejor hacer algo enseguida, porque si te sentás en el sillón a mirar las noticias, listo, te desmayás.

En el caso de Jean-Pierre, al agotamiento físico se suma también la irregularidad del ritmo de la producción: si trabaja seis días seguidos, es probable que la semana siguiente tenga varios días de paro técnico. Además, en PSA-Mulhouse, a fin de año, los días de paro técnico son muy frecuentes, mientras que en el primer semestre los empleados trabajan dos sábados por mes, e incluso algunos feriados. Se ve entonces que una de las consecuencias de la nueva organización del tiempo de trabajo en la industria automotriz contemporánea consiste en la sucesión de períodos de baja utilización de la mano de obra y períodos de un uso desenfrenado de la fuerza física. Estos períodos resultan imprevisibles para los obreros que desconocen el estado del mercado automotriz o las estrategias comerciales de los fabricantes.

Asimismo, el caso de Jean-Pierre muestra cómo las nuevas exigencias de disponibilidad temporal hacen que el perfil de los empleados mayores y/o con restricciones médicas no coincida con el perfil del obrero-modelo requerido por PSA. Eso lleva a Jean-Pierre a manifestar su angustia de ser demasiado viejo para poder “aguantar”, pero no lo suficiente como para acceder a la jubilación anticipada, que se otorga a partir de los 57 años. Corre el riesgo entonces de no poder mantener su puesto y de ser considerado incapaz de realizar cualquier tipo de trabajo, lo que abre la puerta a un despido. Así lo expresa también Marco, obrero de 50 años, afiliado a la CGT, que trabaja en el montaje y que tiene restricciones médicas importantes:

Hay algunos que aguantan y otros que no. A quienes no aguantan, les hacen tragar cuentos como el de “Escuchá, te

podemos ayudar a encontrar trabajo en otro lugar, a probar algo nuevo”, estupideces de ese tipo. Hay quienes siguen adelante, quienes renuncian y quienes pierden la cabeza.

La expresión del sentimiento de fatiga no es un simple hecho fisiológico, sino que cobra todo su significado en el contexto de las transformaciones del trabajo industrial tras la crisis económica de 2008 y, en particular, tras los acuerdos de 2013 y 2014. Desde luego, cada obrero lo expresa a su manera, según su trayectoria y sus propiedades sociales o, dicho de otro modo, cada entrevistado confiere a ese sentimiento un sentido que le es propio. Sin embargo, estas declaraciones también están estructuradas por la experiencia común de las transformaciones del trabajo, en este caso, de un deterioro de las condiciones laborales y de un aumento de las exigencias del trabajo obrero.

Conclusión

En este texto, intenté mostrar, a partir de un estudio de caso, cuáles son las principales transformaciones de la organización del tiempo de trabajo en la industria automotriz luego de la crisis económica de 2008. También traté de señalar qué consecuencias tienen estas transformaciones en la salud de los trabajadores del establecimiento. Las transformaciones introducidas desde la adopción de la semana laboral de 35 horas, intensificadas por los acuerdos de competitividad negociados tras la crisis económica del sector, van en el sentido de una puesta en crisis de la regularidad cíclica y de la unidad del tiempo de trabajo en las fábricas. Gracias a la introducción de dispositivos de organización del tiempo de trabajo, como el *overtime* o una nueva modularización, la jornada laboral se vuelve más flexible y fragmentada. Se observa entonces que, en el sector automotriz, “los tiempos homogéneos, colectivos y estandarizados se sustituyen por tiempos flexibles y extensibles, con una amplitud

y una intensidad variables” (Bouquin, 2006: 131). Además, estas transformaciones tienen consecuencias en la salud de los trabajadores. Como se observó en las entrevistas, provocan la manifestación de un sentimiento de fatiga, una “mala fatiga”, es decir, una fatiga que no puede recuperarse, que se acumula a lo largo de las semanas y que, al mismo tiempo, altera el ritmo social y el vínculo con los demás, tanto dentro como fuera del trabajo. Asimismo, esta fatiga se expresa de diferentes maneras según las propiedades sociales de los entrevistados y reviste una dimensión más trágica en los obreros “senior” y/o con restricciones médicas.

Bibliografía

- Basso, P. (2003). *Modern Times, Ancient Hours. Working Lives in the Twenty-first Century*. Nueva York: Verso Books.
- Besser, T. L. (1996). *Team Toyota. Transplanting the Toyota culture to the Camry plant in Kentucky*. Nueva York: University of New York Press.
- Boisard, P. y Fermanian, J. D. (1999). “Les rythmes de travail hors normes”. *Economie et Statistique*, (321-322), pp. 111-131.
- Bouffartigue, P. (con la colaboración de Boutellier J.) (2012). *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*. París: PUF.
- Boulin, J. Y. y Lesnard, L. (2017). *Les batailles du dimanche. L’extension du travail dominical et ses conséquences sociales*. París: PUF.
- Bouquin, S. (2006). *La Valse des ecrous. Travail, capital et action collective dans l’industrie automobile*. París: Syllepse.
- Carbonell, J. S. (2018). “Dix minutes, c’est rien”. *La nouvelle revue du travail*, (12).
- Carbonell, J. S. (2019). “Négocier et contester la nouvelle organisation du temps de travail dans une usine automobile”. *Socio-economie du travail*, (6), pp. 91-118.

- Celerier, S. (1994). "Le travail du flux. L'activité de gestion d'un flux de fabrication automobile". *Formation emploi*, (47), pp. 39-58.
- Cianferoni, N. (2019). *Travailler dans la grande distribution. La journée de travail va-t-elle redevenir une question sociale ?* Zurich: Seismo Editions.
- Clouet, H., Grimaud, P., Mias, A. y Pelisse, J. (2019). "Tant de capital, temps de travail? Conflits, compromis et transactions autour du temps d'emploi. Introduction". *Socio-économie du travail*, (6), pp. 15-26.
- Friedmann, G. (1946). *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard.
- Gollac, M. y Volkoff, S. (2007). *Les Conditions de travail*. Paris: La Decouverte.
- Graham, L. (1995). *On the Line at Subaru-Isuzu. The Japanese Model and the American Worker*. Oxford: IRL Press.
- Hirsh, P. M. y De Soucey, M. (2006). "Organizational Restructuring and Its Consequences: Rhetorical and Structural". *Annual Review of Sociology*, 32, pp. 171-189.
- Huberman, M. y Minns, C. (2007). "The times they are not changin': Days and hours of work in Old and New Worlds, 1870-2000". *Explorations in Economic History*, (44), pp. 538-567.
- Jobert, A. (2010). "La négociation collective du temps de travail en France depuis 1982". *Droit social*, (688), pp. 367-373.
- Kamata, S. (2008 [1976]). *Toyota: l'usine du désespoir*. Paris: Demopolis.
- Loriol, M. (2000). *Le temps de la fatigue: la gestion sociale du mal-être au travail*. Paris: Anthropos.
- Loriol, M. (2003). "Donner un sens à la plainte de fatigue au travail". *L'Année sociologique*, 53(2), pp. 459-485.
- Marchand, O. y Thelot, C. (1997). *Le travail en France (1800-2000)*. Paris: Nathan.
- Marx, K. (2016 [1867]). *Le Capital. Livre 1*. Paris: Les Éditions sociales.

- Pardi, T. (2009). "Travailler chez Toyota: de l'emploi à vie à la course à la survie". *La Revue de l'Ires*, (62), pp. 39-70.
- Thoemmes, J. (2000). *Vers la fin du temps de travail ?* Paris: PUF.
- Valeyre, A. (2001). "Le travail industriel sous la pression du temps". *Travail et Emploi*, (86), pp. 127-149.
- Valeyre, A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne: situations contrastées selon les formes d'organisation*. Paris: Centre d'études de l'emploi.
- Valeyre, A. (2007). "Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation". *Travail et Emploi*, (112), pp. 35-47.
- Vincent, F. (2014). "Travailler pour son 'temps de repos'". *Temporalités*, (20).

Efectos de los largos horarios de trabajo en la salud: estado del conocimiento actual

MARIE-ANNE GAUTIER¹

Los horarios atípicos se pueden definir como toda “forma de organización del trabajo en la que el trabajo se hace en horarios desfasados fuera del marco de la semana estándar”. Entre estos se encuentran el trabajo nocturno y el trabajo por turnos, así como las demás formas de horarios que se abordaron anteriormente en el artículo de Laurence Weibel. Sin embargo, existe otra categoría de horarios que es una especie de caso aparte: los horarios prolongados. Estos horarios se vienen estudiando ya desde hace varias décadas en el Sudeste asiático, debido a su frecuencia y sus efectos en la salud. De hecho, en esta región, la cultura del trabajo excesivo con horarios de trabajo de más de 45 horas por semana está muy generalizada: en 2013, el 23% de los trabajadores japoneses de clase media trabajaban más de 50 horas por semana (ILO, 2014). En Japón, el síndrome de muerte súbita por sobrecarga de trabajo, o “*karoshi*”, fue estudiado y descrito por primera vez en la década de 1970 (Egushi et al., 2016). No obstante, en Europa y Francia, la práctica de los horarios prolongados también se encuentra en constante evolución desde hace algunos años y parece responder a una fuerte demanda social y económica.

¹ INRS, Departamento de Estudios y Asistencia Médicos.

1. Definición y contexto

En 2009, la Dirección de Estímulo a la Investigación de los Estudios Estadísticos (DARES, del Ministerio de Trabajo francés), formalizó una tipología de seis grupos profesionales según sus horarios de trabajo, en la que solo una categoría corresponde a los “horarios normales o estándares”, que apenas representan al 37% de los trabajadores. Las otras cinco categorías se refieren a tiempos de trabajo “atípicos”, entre las que se encuentra la categoría de “aquellas personas cuyos horarios son largos, flexibles y con pocas restricciones, como los directivos, y que suelen trabajar por fuera de sus horarios sin que se los impongan” (Bué y Coutrot, 2009).

En Europa, la Directiva 93/104/CE del Consejo, del 23 de noviembre de 1993, modificada por la Directiva 2000/34/CE del 22 de junio de 2000 del Parlamento Europeo y del Consejo, define el “tiempo de trabajo”, los “períodos de descanso” y los “períodos nocturnos” para todos los países miembros de la Unión Europea. La disposición limita la duración media del tiempo de trabajo semanal a cuarenta y ocho horas. Aunque esta delimitación se toma como referencia en varias investigaciones que estudian los efectos de los largos horarios de trabajo sobre la salud, muy a menudo, las semanas de trabajo de 40 horas o más se consideran una característica de los horarios prolongados.

En la práctica, en la Unión Europea, la duración media de la semana laboral de los trabajadores a tiempo completo se estima en 40,3 horas. En Francia, en 2018, oscilaba entre las 37,1 y 39,1 horas por semana (Insee, 2018; Letroublon y Zilloniz, 2018). Más recientemente, en 2019, la encuesta SUMER, encontró que alrededor de un 20% de los trabajadores encuestados había trabajado más de 40 horas la semana anterior a la encuesta y que esos trabajadores eran, en su mayoría, directivos y profesionales intelectuales.

Entre estas organizaciones, es importante diferenciar los “horarios prolongados” de trabajo de aquellos que se

practican en el sistema de 2 turnos de 12 horas (llamados también “turnos largos”). Estos últimos son horarios fijados por una organización estricta del tiempo de trabajo y que incluyen horarios de día y horarios de noche (Weibel et al., 2014). Estos horarios prolongados deben diferenciarse de los “largos horarios de trabajo”, que no tienen un marco organizativo fijo ni incluyen necesariamente períodos de noche, pero que constituyen organizaciones horarias flexibles y asociadas a hábitos y a la carga de trabajo de los trabajadores que la practican. Esta distinción se hace eco de la de Costa et al. (2016), mencionada en un capítulo anterior de este libro sobre horarios atípicos, que distingue dos formas de flexibilidad: la “variabilidad”, cuando la flexibilidad está determinada por los empleadores, y la “flexibilidad”, cuando el trabajador tiene el control sobre sus horarios.

En los países del Sudeste asiático, se asocia esta práctica generalizada de horarios prolongados de trabajo a patologías cardiovasculares específicas, como el síndrome de *Karoshi*, o muerte súbita por sobrecargo de trabajo (Egushi et al., 2016). Sin embargo, las investigaciones bibliográficas recientes muestran que los horarios prolongados de trabajo no solo podrían causar otros efectos en la salud, como trastornos mentales, sino que también podrían fomentar adicciones, alteraciones del estado de salud general e incluso anomalías durante el embarazo.

A partir de una revisión bibliográfica, este artículo resume el conocimiento actual de los efectos sobre la salud de los horarios de trabajo prolongados. Sin embargo, se ha observado que los diferentes documentos seleccionados (artículos científicos, informes periciales, revisiones bibliográficas) presentan con frecuencia deficiencias metodológicas en cuanto a la caracterización de la exposición a los horarios prolongados. En la mayoría de los estudios, se indica la duración de la semana laboral, pero no se definen ni precisan las características de ese tiempo de trabajo (en particular la presencia de otros tipos de organización horaria, como el trabajo nocturno, el trabajo escalonado...).

2. Efectos cardiovasculares conocidos desde hace varias décadas

En los países del Sudeste asiático, la práctica de horarios prolongados es muy frecuente y se sospecha que es responsable del síndrome de *Karoshi*. Este síndrome da lugar a muertes súbitas, de las cuales más del 60% estarían causadas por accidentes cerebrovasculares (ACV) y solo el 10% por infartos de miocardio (Nishiyama y Johnson, 1997; Iwasaki et al., 2006).

Muchos trabajos de investigación han intentado poner de relieve las relaciones de causa y efecto entre los horarios prolongados y las enfermedades cardio y cerebrovasculares. En 2012, una revisión bibliográfica y un metaanálisis de gran alcance demostraron, con un nivel de prueba elevado, una asociación entre las largas horas de trabajo y la enfermedad coronaria. Esta revisión, realizada a partir de 12 estudios seleccionados por sus cualidades científicas y en los que participaron 22.518 individuos, demostró que el riesgo de enfermedad coronaria rozaba el 40% en los trabajadores expuestos a horarios prolongados (Virtanen et al., 2012).

Otro trabajo epidemiológico de gran escala identificó un mayor riesgo de ACV en los trabajadores que tenían largas jornadas laborales: cuanto más larga era la semana laboral, mayor era el riesgo. También señaló un riesgo de accidente coronario, pero se lo consideró más moderado (Kivimaki et al., 2015). Estos resultados se confirmaron en un estudio reciente, realizado a partir de la cohorte francesa CONSTANCES, que demostró que el riesgo de ACV aumentaba cuando el tiempo de exposición de los trabajadores a estos horarios prolongados (más de 10 horas por día durante 50 días al año) superaba los 10 años (Fadel et al., 2019).

También se sospecha que la práctica de largas horas de trabajo aumenta la presión arterial. En un estudio realizado sobre una muestra de trabajadores del sector terciario

(3.547 oficinistas monitorizados durante 5 años), los horarios de trabajo prolongados se identificaron como un factor de riesgo independiente de hipertensión arterial, incluso tras haber ajustado los resultados a factores de confusión, como las condiciones socioeconómicas, la diabetes, los antecedentes clínicos y los factores de riesgo psicosociales (Trudel et al., 2019).

Sin embargo, estos resultados tienen que ser ponderados. De hecho, otros trabajos los minimizan, como el del equipo sueco de Virtanen que, en una nueva revisión bibliográfica, demostró que existe un vínculo más moderado entre las enfermedades coronarias, los ACV y los horarios de trabajo prolongados de más de 55 horas por semana. En la conclusión, los autores sugieren realizar investigaciones adicionales para precisar la parte atribuible a los factores individuales, como la sensibilidad al estrés, la presencia de arteroesclerosis y anomalías del control glucémico en el desarrollo de estas patologías (Virtanen y Kivimäki, 2018). En 2013, un estudio sobre dos grupos de trabajadores coreanos encontró un “sobrerriesgo” en el grupo que había trabajado más de 60 horas, pero también en el de los trabajadores que tenían horarios considerados normales (menos de 40 horas por semana) (Jeong et al., 2013). Por último, en Dinamarca, un trabajo reciente de 2018, no pudo demostrar que existiera una relación de causa y efecto entre la presencia de una patología isquémica y los horarios de trabajo prolongados, ni tampoco entre la medicación para la hipertensión arterial y los horarios de trabajo prolongados (Hannerz, 2018).

También se sospecha que la práctica de largas horas de trabajo da lugar al síndrome metabólico.² En 2009, un

² Definición de síndrome metabólico según la Federación Internacional de Diabetes: obesidad abdominal (circunferencia de cintura ≥ 94 cm en los hombres y 80 cm en las mujeres) y alto nivel de triglicéridos ($\geq 1,7$ mmol/L) y bajo nivel de colesterol HDL ($<1,03$ mmol/L en los hombres y $<1,29$ mmol/L en las mujeres) e hipertensión (Sistólica: ≥ 130 mmHg o diastólica: ≥ 85 mmHg) y glucosa en plasma en ayunas $\geq 5,6$ mmol/l.

estudio japonés, realizado en una población de obreros, reveló un aumento del riesgo de síndrome metabólico entre quienes trabajaban más de 10 horas por día (incluso cuando no formaban parte de equipos por turnos), riesgo que se incrementaba con la edad (Kobayashi et al., 2012). Sin embargo, es necesario ponderar estos resultados, ya que en otros trabajos aparecen en equipos que trabajaban por turnos (3 turnos de ocho horas o 2 turnos de doce horas) y probablemente de noche. Así pues, en estos estudios, resulta difícil precisar la parte atribuible a los horarios prolongados (Oh y Yim, 2017; Pimenta, 2015).

Trabajar largas horas también estaría correlacionado de manera significativa y proporcional con el sobrepeso (medido a partir del aumento del índice de masa corporal), tal como lo demostró recientemente Zhu en un metaanálisis realizado a partir de 259 artículos (Zhu, 2019).

3. Otros efectos (no cardiovasculares)

Existen sospechas de que los horarios prolongados causen otros efectos y patologías distintos a los cardiovasculares.

Por ejemplo, una importante revisión bibliográfica realizada en 2014 por Bannai y Tamakoshi demostró que la exposición a horarios prolongados de trabajo causaba varios efectos en la salud. En este trabajo, la exposición a los horarios era muy precisa: una duración de más de 8 horas por día o de más de 40 horas por semana, excluyendo estrictamente todos los trabajos con horarios nocturnos. Tras analizar los resultados, los autores concluyeron que la exposición a estos horarios prolongados suponía un mayor riesgo de enfermedades coronarias, pero también de estados depresivos, de ansiedad y de dificultades para dormir.

En efecto, los largos horarios de trabajo suelen tener consecuencias en la salud mental y psíquica de los trabajadores.

En Australia, entre 2001 y 2002, se realizó una gran encuesta a familias de la cohorte HILDA (Household, Income and Labour Dynamics in Australia) para obtener datos sobre su bienestar económico y social, y su vivencia profesional y familiar. Los resultados indicaron que los grupos que tenían horarios semanales más largos (de 49 a 59 horas y más de 60 horas por semana), y sobre todo las mujeres que trabajaban entre 49 y 59 horas por semana, gozaban de una salud mental evaluada como “mala” por el cuestionario SF-36 (*The Short Form (36) Health Survey*, Cuestionario Corto de Evaluación de la Salud Percibida). Asimismo, esta alteración del estado de salud mental era más pronunciada cuando el nivel de calificación era elevado (Milner et al., 2015).

Muchos estudios relacionan los largos horarios de trabajo con la aparición de trastornos mentales, como la ansiedad y la depresión. Por ejemplo, en Gran Bretaña, en una población de policías, se encontraron asociaciones estadísticamente significativas entre la práctica de horarios prolongados (más de 49 horas por semana) y la presencia de angustia psicológica, agotamiento emocional y despersonalización (Houdmont y Randall, 2016). Otro estudio epidemiológico demostró que los trabajadores domésticos que trabajaban más de 55 horas por semana, y especialmente las mujeres, tenían mayor riesgo de desarrollar síntomas de depresión y ansiedad (Virtanen et al., 2011). En una población de estudiantes de medicina japoneses, se encontró que, aquellos que trabajaban entre 90 y 99,9 horas por semana, y 100 horas o más, tenían mayor riesgo de desarrollar una depresión que aquellos que trabajan menos de 60 horas por semana (Ogawa et al., 2018). También en Japón, en una población de docentes, se observó una presencia de síntomas depresivos en hombres que trabajaban más de 50 horas por semana (Bannai, 2015).

Asimismo, se cree que los horarios prolongados provocan trastornos del sueño y sus consecuencias. En un estudio coreano (Park, 2001), se asoció la fatiga crónica a la práctica

de horarios prolongados (de menos de 60 horas a más de 70 horas por semana) en trabajadores que fueron interrogados sobre sus prácticas (horas de sueño, práctica de ejercicio físico, consumo de alcohol, antecedentes y problemas médicos, medicación, somnolencia, letargo y dificultades para concentrarse) y sobre su estrés profesional. En un estudio realizado en Estados Unidos (Arbour et al., 2019), también se encontró un exceso de somnolencia. La investigación demostró una fuerte alteración de los resultados de la escala de Epworth en parteras que trabajaban más de 12 horas por día (aunque no se especifica si trabajaban de noche).

La práctica de horarios prolongados también podría causar un aumento en el consumo de alcohol. Los resultados de un metaanálisis (a partir de 61 estudios realizados en 14 países) revelaron un aumento del riesgo de consumo de alcohol en las personas (33.693 participantes) que trabajaban entre 49 y 55 horas por semana y en aquellas que trabajaban más de 55 horas por semana (Virtanen, 2015).

Por último, los horarios prolongados podrían estar detrás del suicidio de adultos masculinos en Japón. La práctica de largos horarios de trabajo parecería ser un factor de riesgo de suicidio más importante que otros, como los salarios bajos, la falta de actividades de ocio y la ausencia de hobbies (Takeuchi et al., 2014).

Los largos horarios laborales también podrían afectar el recurso y el acceso a la asistencia sanitaria, así como el estado de salud general: para los trabajadores de entre 20 y 54 años, trabajar más de 60 horas por semana podría ocasionar una insatisfacción al acceso a la atención y, por lo tanto, ser perjudicial para su salud (Seok et al., 2016). El análisis de datos de salud autodeclarados por trabajadores de entre 25 y 64 años reveló un sobre riesgo de la “alteración del estado de salud” en empleados que trabajan más de 60 horas por semana (Song et al., 2014).

En una población de trabajadores japoneses, se relacionó la presencia de dolores crónicos del aparato locomotor con jornadas laborales de más de 9 horas diarias. Sin

embargo, este riesgo disminuía cuando la cantidad de sueño diario superaba las 7 horas (Ando et al., 2019).

Para las mujeres, se mencionan consecuencias ginecológicas, dado que los largos horarios también podrían tener efectos en el embarazo y su desarrollo. En Estados Unidos, algunos trabajos de investigación encontraron que las mujeres que trabajaban más de 40 horas por semana tenían un riesgo significativo de aborto espontáneo, de parto prematuro o de tener un bebé de bajo peso o de tamaño pequeño. Los resultados revelaron asimismo que el riesgo de parto prematuro aumentaba un 10% cuando el tiempo de trabajo semanal superaba las 55 horas (Chenxi et al., 2019). Por otro lado, los horarios de trabajo (de más de 60 horas por semana) también podrían alterar la regularidad de los ciclos menstruales (Ok et al., 2019).

Conclusión

Los horarios prolongados, al estar muy generalizados por razones socioeconómicas, se vienen estudiando desde hace varias décadas en el Sudeste asiático. Sin embargo, debido a su extensión, también empiezan a ser objeto de estudio en los países occidentales.

Se distinguen dos grandes tipos: aquellos que están fijados por una organización estricta del tiempo de trabajo e impuestos por la organización, como los turnos de doce horas, dos veces por semana, y aquellos que no tienen un marco fijo, es decir, horarios flexibles que están vinculados a los hábitos y la carga de trabajo de los trabajadores. Estos últimos son, por ejemplo, los horarios que realizan algunos “directivos” por elección propia y sin que se los impongan de manera formal para conciliar mejor su vida personal y profesional y poder así “absorber” la sobrecarga de trabajo (Bué y Coutrot, 2009). Por último, la pluriactividad profesional también puede derivar en la práctica de largos horarios de trabajo.

Debido a numerosos problemas metodológicos, la investigación de los efectos de estos horarios sobre la salud resulta compleja. En efecto, la exposición a largos horarios suele investigarse sin precisar si se trata de trabajos de día, de noche o de una combinación de ambos. No obstante, la presencia de trabajo nocturno es problemática, ya que puede influir en los resultados obtenidos por sus propios efectos en el reloj biológico y el ritmo circadiano.

Sin embargo, a pesar de estas dificultades y debido a su creciente generalización, cada vez hay más estudios científicos sobre esta práctica. Si bien los efectos cardiovasculares parecen estar actualmente bien documentados, estos horarios también podrían causar trastornos psíquicos, como la depresión y la ansiedad, problemas de sueño, somnolencia y adicciones. De manera más puntual, podrían estar relacionados con la aparición de dolores crónicos y del aparato locomotor, y tener consecuencias ginecológicas.

Se plantea entonces la cuestión de si existe un riesgo específico vinculado a esta sobrecarga de horas trabajadas, que debe ser considerada, ya que este riesgo podría combinarse con otros riesgos profesionales. Por lo tanto, es necesario seguir investigando estos horarios prolongados y sus consecuencias en la salud, aunque caracterizándolos mejor para determinar sus efectos propios en ausencia de cualquier otra exposición horaria y, en particular, de la exposición al trabajo nocturno.

Bibliografía

- Ando, H. et al. (2019). "Relationships Between Chronic Musculoskeletal Pain and Working Hours and Sleeping Hours: A Cross Sectional Study". *Journal of University of Occupational and Environmental Health*, 41(1), pp. 25-33.
- Arbour, M., Tanner, T., Hensley, J., Beardsley, J., Wika, J. y Garvan, C. (2019). "Factors that contribute to excessive

- sleepiness in midwives practicing in the United States". *J Midwifery Womens Health*, 64(2), pp. 179-185.
- Bannai, A. y Tamakoshi, A. (2014). "The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence". *Scandinavian journal of work and environmental health*, 40(1), pp. 5-18.
- Bannai, A., Ukama, S. y Tamakoshi, A. (2015). "Long working hours and psychological distress among school teachers in Japan?". *J Occup Health*, 57(1), pp. 20-27.
- Bue, J. y Coutrot, T. (2009). "Horaires atypiques et contraintes dans le travail: une typologie en six catégories". *Pre-mières informations, premières synthèses*. Dares, n° 22-2.
- Chenxi, C. et al. (2019). "The impact of occupational shift work and working hours during pregnancy on health outcomes: a systematic review and meta-analysis". *American journal of obstetrics and gynecology*, 221(6), pp. 563-576.
- Costa, G., Sartori, S. y Akerstedt, T. (2006). "Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being". *Chronobiol Int.*, 23(6), pp. 1125-1137.
- Egushi, H., Wada, K. y Smith, D. R. (2016). "Recognition, compensation and prevention of Karoshi, or death due to overwork". *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(8).
- Eurostat (2018). "Employment at atypical working time as a percentage of the total employment, by European socio-economic group". Recuperado de: <http://bit.ly/3celVQQ>
- Fadel, M. et al. (2019). "Association between reported long working hours and history of strokes in the CONSTANCES cohort". *Aha Journals*, 50(7), pp. 1879-1882.
- Hannerz, H., Dyreborg, Larsen A. y Garde, A. H. (2018). "Long weekly working hours and ischaemic heart disease: a follow-up study among 145 861 randomly selected workers in Denmark". *BMJ Open*, 8(6). Recuperado de: <https://bit.ly/36hWoCA>

- Houdmont, J. y Randall, R. (2016). "Working hours and common mental disorders in English police officers". *Occupational Medicine*, 66(9), pp. 713-718.
- International Labour Organization (ILO). ILOSTAT Database. 2014. Recuperado de: <http://bit.ly/39sOM2d>
- INSEE (2018). *Enquête emploi*.
- Iwasaki, K., Takahashi, M. y Nakata, A. (2006). "Health problems due to long working hours in Japan: working hours, worker's compensation, and preventive measures". *Industrial Health*, 44(4), pp. 537-540.
- Jeong, I., Rhie, J., Kim, I., Ryu, I., Jung, PK, Park, YS, Lim, YS, Kim, HR, Park, SG, Im, HJ, Lee, MY y Won, JU (2013). "Working hours and cardiovascular disease in Korean workers: a case-control study". *J Occup Health*, 55(5), pp. 385-391.
- Kivimaki M. et al. (2015). "Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals". *Lancet*, 386(10005), pp. 1739-1746. Recuperado de: <http://bit.ly/2MsYDMn>
- Kobayashi, T., Suzuki, E., Takao, S. y Doi, H. (2012). "Long working hours and metabolic syndrome among Japanese men: a cross sectional-study". *BMC Public Health*, 12, 395.
- Letroublou, C. y Zilloniz, S. (2018). "Comparaisons européennes des durees du travail: illustrations pour huit pays". *Documents d'études*, (220), Dares.
- Milner, A., Smith, P. y LaMontagne, A. D. (2015). "Working hours and mental health in Australia: evidence from an Australian population-based cohort, 2001-2012". *Occup Environ Med*, 72(8), pp. 573-579.
- Nishiyama, K. y Johnson, J. V. (1997). "Karoshi death from overwork: occupational health consequences on japanese production management". *Int J Health service*, 27(4), pp. 625-641
- Ogawa, R., Seo, E., Maeno, T., Ito, M., Sanuki, M. y Maneo, T. (2018). "The relationship between long working

- hours and depression among first-year residents in Japan". *BMC Medical Education*, 18(50). Recuperado de: <http://bit.ly/3a8-MPXN>
- Oh, J. I. y Yim, H.W. (2018). "Association between rotating night shift work and metabolic syndrome in Korean workers: differences between 8-hour and 12-hour rotating shift work". *Industrial health*, 56(1), pp. 40-48.
- Ok, G., Ahn, J. y Lee, W. (2019). "Association between irregular menstrual cycles and occupational characteristics among female workers in Korea". *Maturitas*, (129), pp. 62-67.
- Park, J. et al. (2001). "Long working hours and subjective fatigue symptoms". *Industrial Health*, 39(3), pp. 250-254.
- Pimenta, A. M., Bes-Rastrollo, M., Sayon-Orea, C., Gea, A., Aguinaga-Ontoso, Lopez-Iracheta, R. y Martinez-Gonzalez, M. A. (2015). "Working hours and incidence of metabolic syndrome and its components in a Mediterranean cohort: the SUN project". *European journal of public health*, 25(4), pp. 683-688.
- Seok, H., Won, J.-U., Lee, T. I., Kim, Y. K., Lee, W., Lee, J. H., Roh, J. y Yoon, J. H. (2016). "A dose-response relationship between long working hours and unmet need for access to hospital facilities". *Scand J Work Environn Health*. 42(2), pp. 135-143.
- Song, J. T., Lee, G., Kwon, J., Park, J.W, Choi, H. y Lim, S. (2014). "The Association between Long Working Hours and Self-Rated Health". *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 26(2).
- Takeuchi, A., Sakano, N. y Miyatake, N. (2014). "Combined Effects of Working Hours, Income, and Leisure Time on Suicide in All 47 Prefectures of Japan". *Industrial Health*, 52, pp. 137-140.
- Trudel, X., Brisson, C., Gilbert-Ouimet, M., Vezina, M., Talbot, D. y Milot, A. (2019). "Long working hours and the prevalence of masked and sustained hypertension". *Hypertension*, 75(2), pp. 532-538.

- Virtanen, M., Ferrie, J. E., Singh-Manoux, A., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., Marmot, M. G., Ahola K., Vahtera J. y Kivimaki, M. (2011). "Long working hours and symptoms of anxiety and depression: a 5-year follow-up of the Whitehall II study". *Psychological medicine*, 41(12), pp. 2485-2494.
- Virtanen, M., Heikkilä, K., Jokela, M., Ferrie, J. E., Batty, G. D., Vahtera, J. y Kivimaki, M. (2012). "Long working hours and coronary heart disease; a systematic review and meta-analysis". *Am J Epidemiol*, 176(7), pp. 586-596.
- Virtanen, M et al. (2015). "Long working hours and alcohol use: systematic review and meta-analysis of published studies and unpublished individual participant data". *BMJ*. Recuperado de: <http://bit.ly/3iVTYPc>
- Virtanen, M. y Kivimaki, M. (2018). "Long working hours and risk of cardiovascular disease". *Curr Cardiol rep*, 20(11).
- Weibel, L., Herbrecht, D., Imboden, D., Junkermois, L. y Bannerot, B. (2014). "Organisation du travail en deux fois 12 heures". *Références en santé au travail*, (137). Recuperado de: <https://bit.ly/3ptwjrQ>
- Zhu, Y., Liu, J., Brown, T. J., Tian, Q., Yang, Y., Wang, C., Xu, H., Lui, J., Gan, Y y Lu, Z. (2019). "Are long working hours associated with weight-related outcomes? A meta-analysis of observational studies". *Obes rev.*, 21(3).

Espacios de control y espacios de intimidad

El concepto de la vida extralaboral en Médicos Sin Fronteras

LUDOVIC JOXE¹

Introducción

Los físicos que parten a una base de la Antártida para llevar a cabo experimentos durante un año, los astronautas que viajan a la órbita de la Tierra por seis meses y los submarinistas que navegan en un batiscafo durante varias semanas, comparten las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los mismos lugares de trabajo y residencia. Las posibilidades que tienen de comunicarse con su familia, mantener un espacio personal de vida y escapar a las normas de su empleador son limitadas. ¿Qué sentido adquiere el concepto de la vida fuera del trabajo cuando los individuos quedan atados a su universo laboral de manera ininterrumpida durante meses? ¿En qué medida se dispone de espacios de intimidad? ¿Cómo se vive la distinción entre el trabajo y la vida fuera del trabajo, sobre todo en profesiones que se realizan más por pasión que por obligación? ¿En qué medida las temporalidades de trabajo desfasadas de estos individuos impactan en su vida familiar, sus vínculos amistosos o su integración en un tejido social de origen?

¹ Universidad París-Descartes, CEPED.

Para responder a estas preguntas, en este artículo centraré mi interés en los trabajadores expatriados de la organización humanitaria Médicos Sin Fronteras (MSF). Además de las temporalidades de la urgencia que imponen a veces una disponibilidad completa a cualquier hora del día y la noche (Houssin, 2006), los trabajadores humanitarios se enfrentan a las temporalidades asociadas a la expatriación y la lejanía de su país de origen durante varios meses (Näsholm, 2012; Kaler y Parkins, 2018). Al igual que los investigadores en la Antártida, los astronautas o los submarinistas, estos trabajadores experimentan horarios atípicos, no solo en términos de horas o días desfasados como se los suele definir en la bibliografía (Presser, 2003; Barthe et al., 2004; Jamal, 2004; Täht y Mills, 2016), sino en términos de meses desfasados. Estos trabajadores viven una parte del año alejados de sus seres queridos, en contextos en los que tienen que compartir constantemente su cotidiano con colegas que no siempre son sus amigos y en los que no tienen muchas escapatorias físicas y mentales.

Situados en lo alto de la jerarquía de toma de decisiones, los trabajadores expatriados solo representan el 10% de los casi 50.000 empleados de MSF. Los expatriados, figuras mediáticas de la organización, inician, gestionan y finalizan proyectos² en países de los que no proceden. Además de las competencias y los títulos necesarios para asumir esas responsabilidades, tienen la reputación de ser los garantes de la visión y los modos de proceder de la organización. El otro 90% de los empleados son personal local que está sujeto a horarios precisos y cuenta con la posibilidad de volver a su hogar familiar todas las noches y, por ese motivo, no serán objeto de nuestra atención en este artículo. De hecho, la gran mayoría de los médicos, enfermeros,

² En 2019, MSF afirmaba estar llevando a cabo alrededor de 470 proyectos en más de 70 países. Estos se ocupan, entre otras cosas, de la malaria, la desnutrición, el acceso a la atención primaria de salud y el sida.

auxiliares médicos, conductores, guardias y trabajadores de mantenimiento son contratados localmente.

Mientras que el concepto de trabajo es ambivalente y hace referencia tanto a una actividad agotadora (por la penosidad y los esfuerzos asociados) como gratificante (por el sentido que uno le otorga y por la idea de que “el trabajo es salud”), tanto a un momento de productividad (por los resultados obtenidos) como de lasitud estéril (por los principios burocráticos, e incluso de ostracismo laboral), tanto un mecanismo de reproducción social (por el salario, la subordinación o la alienación) como una vía de emancipación (por la meritocracia),³ parecería que el concepto de la vida extralaboral se ha construido reflejando los aspectos más peyorativos del concepto de trabajo. El concepto de la vida extralaboral suele referirse al tiempo llamado “libre”, al ocio, al juego, al deporte (Lafortune, 2004: 201), al placer, a la expresión personal, al crecimiento personal (Ollier-Malaterre, 2008: 47), al descanso, a la intimidad, a la esfera privada (Goldfinger, 1998: 30) o a la familia (Godechot et al., 1999; Barel y Frémeaux, 2005). Según Charles Goldfinger y Jean-Marie Lafortune, la vida extralaboral es también “un agujero negro que escapa a las reglas de la economía” (Goldfinger, 1998: 30), un “período en el que los individuos no están obligados a contribuir directamente al proceso de producción” (Lafortune, 2004: 201). En el presente trabajo, se utilizará esta última definición del concepto de la vida extralaboral, es decir, un espacio en el que el empleador no interfiere, un tiempo durante el cual no se mide la actividad, un tiempo fuera del empleador.

A partir de una observación participante de unas diez misiones como expatriado de MSF entre 2011 y 2020 (Colombia, Etiopía, Congo-Brazzaville, República Centroafricana, Nigeria, Tanzania, Ucrania, Haití, Pakistán, República Democrática del Congo), desarrollaré mi argumenta-

³ Respecto del concepto de trabajo, resultan interesantes los estudios de Naville (1957); Menger (2009); Méda (1995) y Vatin (2014).

ción en dos partes: en la primera parte, centraré mi atención en los diferentes espacios de control de la organización y, en la segunda parte, estudiaré la manera en que los expatriados se eximen de estos y crean espacios de libertad.

1. ¿Una organización que controla hasta la intimidad?

En primer lugar, me interesaré en los espacios, tanto temporales como espaciales, en los que la organización se hace presente y el individuo puede tener la sensación de estar en el trabajo.

1.1. ¿Un contrato de trabajo con normas de seguridad aplicables sin limitaciones?

El contrato de trabajo de los expatriados (del cual se cita un fragmento a continuación) estipula que “trabajar para [MSF] implica una serie de normas y principios [...] que se añaden a los inherentes a las relaciones ‘clásicas’ de trabajo”. Para esclarecer estas normas y principios adicionales, el contrato precisa que el expatriado de MSF es “un representante de MSF las 24 horas del día”, que “[se compromete] a actuar de conformidad con la Carta Magna de MSF tanto en el ejercicio de [sus] funciones como en el marco de [su] vida personal mientras dure [su] misión”, que “[se compromete] a respetar [las normas y consignas de seguridad definidas por MSF y sus representantes] en todo momento y circunstancia”, que “representa a la asociación MSF en el ejercicio de [sus] funciones y en [su] vida personal; que, de este modo, el límite entre vida personal y vida profesional en el terreno es permeable y que podrán imponerse importantes restricciones a [su] libertad individual”. Mediante la aceptación de estas cláusulas contractuales, por lo demás totalmente explícitas sobre el lugar que la organización pretende ocupar durante una misión humanitaria, el expatriado autoriza a MSF a insertarse, al menos en teoría, en lo más profundo de su vida diaria.

Ejemplo 1: Fragmento de un contrato de trabajo francés de MSF de 2019

ANEXO 3 – COMPROMISO INDIVIDUAL

Trabajar para una asociación como Médicos Sin Fronteras implica una serie de normas y principios que los expatriados están obligados a respetar, y que se añaden a los inherentes de las relaciones ‘clásicas’ de trabajo. En efecto, la vida en comunidad, las restricciones de seguridad y el hecho de que en el terreno un expatriado es considerado un representante de MSF las 24 horas del día tienen consecuencias contractuales que han de ser determinadas de antemano. El empleado debe tener conocimiento de estas restricciones y obligaciones; al firmar el presente documento, se compromete a respetarlas, pues, de lo contrario, la organización rescindirá su contrato.

Durante las misiones en el terreno con Médicos Sin Fronteras, yo, el abajo firmante, Ludovic JOXE, me comprometo a:

1. Actuar de conformidad con la Carta Magna de MSF, los principios éticos que defiende, tanto en el ejercicio de mis funciones como en el marco de mi vida personal durante toda la duración de mi misión.
2. Actuar, cuando proceda, de conformidad con las normas deontológicas de mi profesión.
3. No poseer o utilizar, en el marco de la misión, armas y municiones de cualquier tipo.
4. Respetar imperativa y estrictamente las normas y consignas de seguridad definidas por MSF y sus representantes; se recuerda que estas normas de seguridad son primordiales, dado que fueron establecidas para asegurar la seguridad individual y colectiva del equipo, los pacientes y las operaciones, y que toda persona que trabaja para MSF se compromete a respetarlas en todo momento y circunstancia; de este compromiso,

implementado de común acuerdo con las poblaciones locales, depende la seguridad de todos.

5. Aceptar, a partir de este momento, que en vista del contexto en el que interviene MSF (tanto en lo que respecta a la propia actividad de la organización como a las circunstancias políticas y de seguridad en las que opera), represento a la asociación MSF en el ejercicio de mis funciones y en mi vida personal; que, de este modo, el límite entre vida personal y vida profesional en el terreno es permeable y que se me podrán imponer importantes restricciones a mi libertad individual (por ejemplo: prohibición de salir del recinto de la misión, restricción de zonas de acceso y comunicaciones, cambio de lugar de trabajo / lugar de vida sin previo aviso, toque de queda, etc.).

6. Cumplir estrictamente las normas de conducta y vida colectiva detalladas, en particular, en el Diario de a bordo que me fue entregado, así como las instrucciones y directivas que me darán MSF y sus representantes (en particular, en lo que respecta a las zonas aprobadas para alojarse o a las vacaciones de los expatriados, las modalidades de desplazamiento, los horarios, etc.).

7. Respetar la ética y la deontología propias de MSF y su misión. Por otra parte, reconozco que determinados comportamientos legales o tolerados en mi país de origen pueden estar prohibidos en mi país de misión. Ante cualquier comportamiento que viole el marco legal del país de misión y/o de la deontología y ética de MSF, reconozco que la organización MSF no estará obligada a ofrecerme ayuda ni apoyo de ningún tipo.

8. Atenerme a la máxima discreción y confidencialidad sobre la acción de MSF, incluso al término de mi misión, y a no difundir los documentos y comunicaciones internas de MSF.

Por consiguiente, me comprometo a:

- no hacer uso, ni publicar, ni transferir a un tercero, fuera del marco estricto de la misión, datos recogidos durante los programas de MSF sin autorización previa y escrita de MSF (incluso para fines de investigación);
- respetar, en particular, el principio de confidencialidad médica y nunca utilizar datos médicos, incluso anónimos, sin la autorización escrita del Responsable de Programas.

En la práctica, esta sumisión a la organización se traduce ante todo en normas de seguridad. Según las situaciones, estas pueden ser: toque de queda a partir de las 18 h, restricción de zonas de acceso, prohibición de caminar por las calles, de hablar de “política” con los habitantes locales, de beber alcohol, de tener relaciones sentimentales con el personal, etc. En las misiones Ebola, al igual que ahora en varias misiones en época de COVID, la llamada “*no touch policy*”⁴ no permite tocar a nadie en ningún momento del día o de la noche: no se puede estrechar la mano, tocarse los ojos, dar besos, etc.

⁴ Traducción del inglés: “política del no contacto”.

Ejemplo 2: Caricatura del dibujante Brax sobre la *no touch policy*



1.2. Una vida en comunidad permanente

En lo que respecta al alojamiento, el expatriado nunca abandona realmente la organización. A la tarde, cuando termina el trabajo diario por el cual fue enviado en misión, el trabajador, ya sea logista, médico o administrador, no vuelve a su casa sino a instalaciones gestionadas por MSF: viviendas, departamentos, carpas, habitaciones compartidas, etc.

A veces, cada trabajador tiene una habitación propia, pero otras, como en la siguiente fotografía de un proyecto en Bangui de 2014, comparte la habitación con colegas. En otras situaciones, como en la campaña de tratamiento contra el pian en Congo-Brazzaville

en 2013, se pasa la noche en una carpa colectiva. Sin embargo, aun cuando los expatriados se alojan en edificios y tienen habitaciones individuales, comparten los demás espacios: la cocina, el living, el gimnasio, el jardín, etc. Por lo tanto, después de su jornada laboral, los expatriados viven en colectividad y suelen sentarse a comer juntos. En 2014, en el Hospital General de Bangui de la República Centroafricana, los expatriados acondicionaron una ala del establecimiento para realizar actividades de ocio. La terraza se convirtió así en un lugar de encuentro, un bar restaurado, donde se organizaban regularmente parrilladas por las noches y los fines de semana.

**Ejemplo 3. Habitación compartida por dos expatriados
en República Centroafricana**



Foto: L. Joxe.

1.3. Horarios de trabajo flexibles

Los horarios de trabajo⁵ son parcialmente simbólicos. Aunque los horarios de oficina y de los médicos están limitados por la legislación local del trabajo o las normas de seguridad, estos se aplican, sobre todo, al personal nacional. En Nyarugusu, Tanzania, los responsables del Alto Comisionado para los Refugiados exigían que el equipo de MSF abandonara el campamento a las 17 h a más tardar. Los empleados locales volvían entonces a sus hogares familiares y pasaban la noche con los suyos. Sin embargo, los expatriados, luego de una jornada laboral en una oficina, hospital o centro médico, vuelven al alojamiento compartido y no siempre cesan su actividad. En 2020, en Karachi, Pakistán, luego de un miércoles de trabajo que oficialmente terminaba a las 17 h, todo el equipo se sentó en la mesa de la sala de estar hasta las 23 h para preparar el presupuesto del año 2021. Después, se fueron a dormir y se volvieron a encontrar a las 7 de la mañana para desayunar e ir a la oficina. El domingo siguiente, por la mañana, la logista debía organizar, con un chofer y el operador de radio, el recibimiento en el aeropuerto de dos responsables. Dos horas más tarde, yo, el coordinador de proyecto, tenía que recibir a esas visitas para explicarles cómo funcionaba la casa (baños, comida, ropa de cama, etc.) y darles los primeros *briefings* de las normas de seguridad. Así pues, las llegadas y partidas de expatriados al comienzo o al final de las misiones, las llegadas y partidas por vacaciones, las visitas de miembros de la sede de la organización o de la coordinación “de la capital”,⁶ las reuniones nocturnas entre

5 Llamo aquí “horarios de trabajo” tanto a los horarios de oficina de los guardias, el contador, el responsable de recursos humanos, como a los horarios del personal de salud (por ejemplo, médicos, enfermeras y parteras).

6 “Coordinación” es el término utilizado para referirse a los equipos de la organización que se encuentran en la capital del país de intervención. Estos equipos aseguran la interrelación entre la sede y los equipos de terreno. Se ocupan, entre otras cosas, de mantener las relaciones políticas a nivel nacional y de gestionar la cadena de suministro de materiales y medicamentos.

expatriados del equipo o por videollamada con referentes de la sede o de la coordinación y la recepción a cualquier hora de camiones llenos de artículos de suministro o médicos son frecuentes fuera del horario “de oficina”. Además, dependiendo de la naturaleza del proyecto, los equipos pueden ser llamados a desplazarse a cualquier hora del día. A menudo, uno o varios vehículos y chóferes se quedan en *stand-by*, listos para salir en caso de ser necesario. En 2020, en Epulu, República Democrática del Congo (RDC), unos colegas tocaron la puerta de mi habitación a las 23 h porque acababan de tirar piedras a nuestras instalaciones. En 2012, en Gambella, Etiopía, los guardias me vinieron a despertar en el medio de la noche porque una paciente embarazada, que estábamos alojando temporalmente en un hotel de la ciudad, rompió bolsa inesperadamente. En 2014, en Bangui, República Centroafricana, se empezaron a escuchar tiros en la noche y tuvimos que resguardarnos en una sala blindada. En todas estas situaciones, el expatriado queda sujeto a la organización y a las condiciones de realización de su misión sin importar el día o la hora.

1.3.1. Una frontera difusa entre colegas y familia

Aunque algunos expatriados afirman que distinguen claramente entre un individuo como “colega de trabajo” durante el día y el mismo individuo como “amigo” o “compañero de cuarto” durante la noche, la práctica parece ser otra. Dada la continuidad de las actividades entre el día y la noche y la proximidad de los espacios y actividades, la calidad del ambiente que se percibe “en casa” tiene un impacto en la calidad del ambiente durante la jornada de trabajo y viceversa. Varios expatriados me hablaron de la “familia MSF”, con toda la ambigüedad que dicho término puede abarcar, es decir, como un espacio de sostén, pero también de tensiones. Este término recuerda el vocabulario metafórico que Marion Fresia ya había observado en el ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para

los Refugiados), otra organización humanitaria basada en una lógica de misiones: “la casa” para referirse a la sede, “el terreno” para referirse al lugar de la misión y “la familia” para referirse a la comunidad de expatriados (Fresia, 2009: 177). Por las noches, los expatriados comparten sus emociones, se desahogan y se prestan el oído entre sí tomando una cerveza en la casa o en el bar local. La siguiente foto es de la cena de Navidad de 2015 en Tanzania: todos los expatriados del proyecto se juntaron en la mesa comunitaria para pasar juntos un momento que tradicionalmente está asociado a la familia y los seres queridos.

Ejemplo 4. Cena de Navidad en Tanzania, 2015



Foto: L. Joxe.

1.3.2. ¿Salud laboral o salud “en general”?

En lo que respecta a la salud, la frontera entre lo laboral y lo extralaboral también se desdibuja. Los problemas físicos de los expatriados, relacionados con los horarios de trabajo o no, son tratados primero en el terreno por el responsable médico del proyecto o, en caso de una necesidad específica, por un referente de la sede. De este modo, todo lo relativo a la salud física del expatriado se delega a la organización durante varios meses. Lo mismo sucede con los problemas psicológicos. Si bien es cierto que existe una antigua tradición según la cual sería inapropiado para el trabajador humanitario quejarse de su sufrimiento frente al sufrimiento de los “beneficiarios” (Vaux, 2001: 7), las mentalidades han cambiado y ahora, incluso en los asuntos íntimos, la organización muestra su presencia. La sección belga de MSF estableció una serie de servicios para dar apoyo a los expatriados que así lo soliciten: apoyo de psicólogos (a distancia, las 24 horas del día), de pares (ex expatriados de MSF que conversan de manera voluntaria con los expatriados en misión) o de superiores. En 2019, la sección belga redactó un documento titulado “I feel Good” que pretende atender los desafíos psicológicos de la vida en misión.

Ejemplo 5. Manual “I feel good”, redactado en 2019



Foto: L. Joxe.

En 2016, la sección belga ya había redactado una guía para los coordinadores de proyecto titulada “Gestión y prevención del estrés: el papel del coordinador de proyecto”.⁷ El hecho de que solo una de las once partes de la guía trata sobre los “incidentes críticos” y/o traumáticos, como accidentes de tránsito, robos o secuestros, muestra cuán integral es la atención que deben prestar. Las otras diez partes

⁷ “Stress prevention and management: the role of the Project Coordinator”, November 2016 – 1st edition, MSF OCB (Operational Center Brussels).

abordan temáticas más generales de la vida en comunidad y, en particular, cómo satisfacer “necesidades fisiológicas”, “necesidades de control” o “necesidades de pertenencia” de los expatriados. Por ende, el apoyo psicológico no se centra solo en los choques emocionales “catastróficos” (como sucedía hace unos veinte años), sino, de modo más general, en las condiciones de vida y de trabajo y en la satisfacción durante las misiones. La falta de distinción entre la salud y la salud laboral, ya sea física o psicológica, es un ejemplo más de la presencia de la organización en la vida diaria del expatriado a lo largo de la misión.

En resumen, esta primera parte mostró la manera en que la organización se inmiscuye en la vida del expatriado durante las misiones humanitarias, ya sea a través de la extensión de las normas de seguridad, la flexibilidad de los horarios, la vida en comunidad o el carácter integral de la asistencia sanitaria. Tal como señaló Marc Lorient (2016) acerca de los diplomáticos, se plantea aquí el problema de las fronteras de lo íntimo y, de manera más amplia, de los límites entre los espacios percibidos como espacios de obligaciones y aquellos asimilados a espacios de libertad.

2. La preservación de espacios de libertad

En estas misiones humanitarias en las que las jornadas laborales nunca se terminan por completo, las normas de seguridad se aplican de día y de noche y los colegas pasan a ser amigos íntimos, ¿cuáles son los momentos en que el expatriado considera que está finalmente liberado del control de la organización? Para responder a esta pregunta, describiré aquí tres tipos de espacios de libertad: espacios de refugio cotidiano, espacios de descanso temporales concedidos por MSF en las misiones y espacios inter-contratos entre dos misiones.

2.1. Espacios de refugio cotidiano *in situ*

En el día a día, los expatriados tratan de reconstituir espacios personales en los que la organización no pueda entrometerse: espacios fuera de trabajo en el trabajo, fuera del control dentro del control, fuera de la organización dentro de la organización y fuera del empleador dentro del empleo. Estos espacios, que yo llamo “de refugio”, resultan muy importantes dado que los expatriados a veces experimentan dificultades, frustraciones o estrés durante la jornada laboral y sienten la necesidad de escaparse de la realidad. ¿Cuáles son las condiciones de existencia de estos espacios? ¿Hasta qué punto proporcionan un espacio para la intimidad? ¿Qué actividades están asociadas a estos espacios?

A diferencia de los trabajos “clásicos”, en las misiones humanitarias de MSF, las actividades fuera del horario laboral no incluyen tareas domésticas. Para favorecer la posibilidad de los expatriados de tener tiempo para sí mismos, la organización contrata, en la mayor parte de los proyectos, cocineros y personal para hacer las compras, la comida, limpiar y lavar la ropa. Además, la organización cuenta, de manera cada vez más sistemática, con líneas presupuestarias para financiar material de ocio. Según la rigidez de las normas de seguridad y la duración del proyecto (en algunos casos de varios años), los responsables de MSF invierten en máquinas de *fitness*, compran juegos de mesa, consolas de videojuegos y a veces ponen a disposición una guitarra para los miembros del proyecto.

**Ejemplo 6. Expatriados de MSF en Pakistán jugando al videojuego
"Just Dance"**



Foto: L. Joxe.

Apenas vuelven de su jornada de trabajo, algunos hacen deporte dentro de los límites dispuestos por las normas de seguridad: a veces corren entre el alojamiento y las rejas que lo rodean, otras en el pueblo o la ciudad del proyecto, o dentro del alojamiento, en las máquinas de *fitness* adquiridas por MSF. Otros, en cambio, miran la televisión, tocan un instrumento o juegan juegos de mesa. Existen también quienes se encierran en su habitación (si es que tienen una habitación individual en el proyecto) hasta el día siguiente y miran películas, escriben, leen o hablan con sus seres queridos en su país de origen,⁸ y quienes se vuelcan a las adicciones solos o con sus colegas (bebidas fuertes, cerveza, cigarrillos, marihuana). Aunque apenas se las menciona en las entrevistas, las relaciones sexuales también parecen estar presentes, ya sea entre expatriados, con el personal nacional

⁸ En los últimos años, con el uso generalizado de Internet, las comunicaciones se volvieron mucho más simples.

o con prostitutas.^{9 10} Por último, hay otros que van a un bar por la noche, cuando la geografía del proyecto lo permite.

No todos los expatriados ven de la misma manera estos espacios de refugio. Según sus motivaciones originales, algunos van a mostrarse como los defensores de una disponibilidad sin límites para con la organización. Estos tienen una visión clásica del trabajador humanitario como voluntario que, según la propia Carta Magna de MSF, “[mide] los riesgos y peligros de las misiones que [cumple] y no [reclamará] para [sí mismo] ni para [sus] allegados compensación alguna”. Es la visión –tal vez caricaturesca, pero siempre presente en algunas mentes– del trabajador humanitario que está dispuesto a sacrificarse para cumplir su tarea. En su opinión, no hay horarios: el expatriado de MSF tiene que estar preparado en todo momento para responder a las obligaciones del proyecto.

Por el contrario, hay otros que reivindican los espacios de refugio, tanto para sí mismos como para sus colegas, ya que consideran que estos espacios y sus actividades son la condición *sine qua non* para estar en buen estado físico y mental y poder cumplir su misión. En este sentido, piden explícitamente que se los moleste lo mínimo posible por las noches y los fines de semana. Cualesquiera que sean sus responsabilidades, no dudan en ignorar sus mails fuera del horario oficial de trabajo. En su opinión, la urgencia puede esperar. Esta postura podría percibirse por los defensores del voluntario humanitario como una falta de flexibilidad y compromiso con la causa humanitaria que se supone que comparten. En otras palabras, quienes consideran su actividad en MSF como un trabajo-pasión tienen menos necesidad de recrear espacios de libertad y hacer

⁹ También en este caso, las normas de seguridad de los proyectos pueden prohibir explícitamente las visitas a prostitutas o las relaciones amorosas con el personal nacional. Sin embargo, la práctica puede apartarse de las normas.

¹⁰ En psicología, la sexualidad también estaría asociada a la posibilidad de aliviar el estrés (McEwen, 2002; Kajantie y Philips, 2006).

actividades de refugio que aquellos para quienes su actividad en MSF es más bien un empleo remunerado, que les permite darles de comer a sus familiares que se encuentran en sus países de origen.

2.2. Espacios de descanso temporales, entre dos mundos

Además de los espacios de refugio cotidianos, la organización concede con regularidad días libres a los expatriados. Sin embargo, no se trata de verdaderos espacios de libertad como cabría imaginar, sino que están parcialmente limitados.

Por contrato, los expatriados tienen derecho a un fin de semana de descanso cada seis semanas. En la medida de lo posible, los responsables de MSF en el terreno tratan de enviar al expatriado a la capital del país y pagarle dos días en un hotel lejos de sus colegas. Sin embargo, la realidad en el terreno no siempre lo permite, ya sea por el carácter urgente o la lejanía de algunos proyectos. Por ejemplo, a fines de 2019, en Epulu, RDC, bajo el pretexto de la emergencia del Ébola, un expatriado responsable del saneamiento posponía regularmente su fin de semana de descanso. Con varias semanas de retraso, terminó por pasarlo, uniéndolo con un feriado, en un pequeño hotel de la ciudad más cercana, Mambasa, a cinco horas de viaje.

Asimismo, cada tres meses, el expatriado tiene por contrato una semana de vacaciones durante la cual le delega sus responsabilidades y le deja su teléfono y computadora de trabajo a un colega del proyecto que él elija. En este caso, existen tres posibilidades. Si MSF juzga que la situación política o las condiciones de seguridad lo permiten, el expatriado puede viajar a otras zonas del país que se consideran seguras. En mi caso, por ejemplo, durante las misiones de Colombia en 2011 y Etiopía en 2012, pude recorrer estos dos países en mis días libres. Si MSF considera que la situación política y las condiciones de seguridad son demasiado

inestables, el expatriado tiene que pasar sus vacaciones en el extranjero, la mayoría de las veces en un país limítrofe considerado “seguro”. Por ejemplo, en 2020, en Pakistán, mis colegas se fueron de vacaciones a Tailandia, Maldivas o Turquía. Aunque algunos expatriados logran volver a sus países, por lo general, el período de tiempo es demasiado corto. En 2016, en Dungass, Nigeria, el responsable médico del proyecto, que era congolés, quería volver a su casa para el bautismo de su hijo. Sin embargo, entre los traslados en auto y las diferentes escalas de avión, tenía 6 días de viaje ida y vuelta, por lo que finalmente pasó sus vacaciones en un hotel de Niamey, la capital de Nigeria.

Si bien los fines de semana de descanso o las semanas de vacaciones representan un momento extralaboral en el sentido de que son períodos de ocio y descanso en los que el expatriado está efectivamente liberado de las normas de seguridad, los mails y demás presiones de la actividad humanitaria, rara vez posibilitan el desarrollo personal, las reuniones familiares u otras actividades clásicas del tiempo fuera del trabajo, y no dejan de estar condicionados, en parte, por la organización.

2.3. Espacios entre dos misiones, en casa

El “verdadero” espacio extralaboral sería el que tiene lugar entre misiones: ese espacio en el que MSF puede finalmente desaparecer y en el que el individuo tiene la posibilidad de volver a su país, reunirse con sus amigos, familia y realizar otras actividades. No obstante, este espacio inter-misiones varía según los individuos y las actividades que ejercen en la organización.

De acuerdo con la visión más clásica de la vida extralaboral, este tiempo entre misiones permite efectivamente a determinados expatriados ocuparse de sí mismos y de su vida privada, así como compartir su experiencia en el terreno con sus seres queridos. Este período fuera del trabajo confirma entonces su estatus social y consolida

su reconocimiento como trabajador humanitario. Así, por ejemplo, Fabienne, una farmacéutica camerunesa, se reúne con sus hijos pequeños cuando vuelve a su casa. Suzie, una logista, me dice: “Yo trabajo a destajo durante 6 meses o más y después no hago nada por 3 meses, solo pienso en mí. Eso es exactamente lo que necesito”. Sin embargo, el carácter temporal del regreso al país de origen compromete la posibilidad de inscribirse en actividades periódicas, basadas en un calendario mensual, como deportes, música, artes plásticas o cursos vespertinos. Los expatriados se convierten así en una especie de trabajadores humanitarios temporales o intermitentes. Con una sucesión de contratos de duración indefinida y, en el caso francés, de períodos de desempleo, su cargo oficial cambia tan frecuentemente que a veces hasta a la administración le resulta difícil llevar un seguimiento. Su actividad con MSF les impone ritmos de vida particulares y una desincronización con su vida social, como ya se ha observado en la literatura sobre horarios atípicos (Staines y Pleck, 1984; Presser, 2003; Strazdins et al., 2006; Täht y Mills, 2016).

Para otros expatriados, el compromiso con MSF no se detiene entre misiones. Varios se ofrecen para participar como voluntarios en eventos de la organización en sus países: fiestas anuales de la sede, exposiciones de fotos, *happenings* de concientización sobre el trabajo humanitario en espacios públicos, etc. No hay que olvidar tampoco a quienes están en pareja con un miembro de MSF o quienes trabajan en la oficina local de la organización más cercana a su casa, se juntan a tomar algo o a comer con otros expatriados, se ofrecen como “pares” para conversar libremente con expatriados al regresar de una misión o participan en los consejos de administración, las asambleas generales y los hilos de información de la organización por mail o redes sociales. También hay quienes toman suplencias cortas en la sede, realizan misiones puntuales de investigación, desarrollan una actividad en nombre de la organización o participan de capacitaciones impartidas por

MSF.¹¹ En todos estos casos, los expatriados nunca abandonan realmente MSF, sino que, incluso entre las misiones en el terreno, mantienen un vínculo estrecho con la organización.

Por último, algunos expatriados, al terminar su misión con MSF, cuando se supone que finalmente van a experimentar el “verdadero” tiempo fuera del trabajo, tienen que volver a su otro empleo. Los médicos más especializados, y en particular los cirujanos y los anestelistas, realizan misiones humanitarias en MSF durante las vacaciones de su puesto de trabajo fijo en un hospital de su país de origen y consideran su actividad en MSF como un paréntesis. Aunque, desde el punto de vista de MSF, el regreso al hospital representa un tiempo fuera del trabajo, desde el punto de vista del hospital, constituye un tiempo de trabajo. En mi caso, hice las últimas siete misiones durante las vacaciones y los feriados de Navidad de mi tesis. Mis vacaciones de tesis, mi “fuera de tesis” lo dedicaba a la actividad con MSF y mi “fuera de MSF” lo dedicaba a mi tesis: el tiempo fuera del trabajo de uno se convertía en el tiempo de trabajo del otro y viceversa.

Si se parte del supuesto de que el trabajo otorga un estatus social y de que el tiempo fuera del trabajo permite la expresión personal, entonces, para estos expatriados, la distinción entre los conceptos de lo laboral y la vida extralaboral se desdibuja. Al igual que para los *slashers*, que ejercen múltiples profesiones (Barbe, 2017), el estatus social de un día no es necesariamente igual al del día siguiente y la expresión personal parece desarrollarse tanto en una actividad como en la otra. Esta situación refuerza en los expatriados la sensación de cumplir funciones temporales. Un logista checo, que tiene a cargo cientos de empleados de

¹¹ Las capacitaciones que se ofrecen (no remuneradas) son muy numerosas y abarcan temas de todas las profesiones del ámbito humanitario médico: “poblaciones en situación precaria”, “gestión de hospitales”, “capacitación para encargados de contabilidad”, “cadena de suministro”, etc.

MSF en Palestina, me contó que entre misiones vuelve a su trabajo de electricista en una empresa constructora pública. Una directora médica de MSF, de quien dependen cientos de personas en el terreno humanitario, hace reemplazos como partera en un hospital de Normandía entre misiones. Por mi parte, soy coordinador de proyecto en MSF, responsable de más de 500 personas en algunos casos, pero cuando regreso a Francia, a veces vuelvo a ser desempleado, otras doctorando y otras docente en el nivel más bajo de la jerarquía académica. A la inversa, algunos tienen grandes responsabilidades en sus países de origen (son abogados o jefes de servicio en un hospital, por ejemplo), pero se convierten en administradores o simples médicos en los proyectos de MSF.

Finalmente, se podría distinguir entre una especie de “tiempo fuera del trabajo intermedio”, que tiene lugar en las noches de las misiones, y un tiempo fuera del trabajo, en su sentido más clásico y desde el punto de vista de MSF, entre las misiones: una distinción que corresponde a una realidad que es percibida como tal por muchos expatriados, pero que no por eso deja de ser frágil. Los tres tipos de espacios de libertad que describí aquí (espacios de refugio, espacios de descanso y espacios entre las misiones) muestran cómo la organización puede conservar una forma de presencia en cada uno de estos espacios y, al mismo tiempo, cómo el expatriado puede, en todas estas situaciones, preservar una parte de intimidad y vida, al margen de MSF. Por último, la descripción de estos tres tipos de espacios de libertad ilustra cómo el expatriado puede definir y elegir personalmente qué tipo de vida extralaboral le conviene.

Conclusión

En las misiones humanitaria de MSF, el concepto de la vida extralaboral, en el sentido de un tiempo fuera del

empleador, se vuelve difuso por varios motivos: por el contenido del contrato que establece una forma de excepción para la actividad humanitaria, por el lugar mismo del alojamiento que se comparte con los colegas, por la falta de distinción entre colegas, amigos y familia, por los horarios de trabajo flexibles, por la presencia continua de normas de seguridad y por la delegación de la salud mental y física a la organización.

Existe además un motivo subyacente a todas estas razones que termina de desdibujar por completo la idea de la vida extralaboral: el desafío de definir la palabra “trabajo”, desafío que se hace aún más patente en el sector asociativo. Para los expatriados más comprometidos, aquellos que se entregan a MSF, que dan su vida al trabajo y lo consideran un medio de realización personal, la distinción entre esfera privada y esfera pública no tiene razón de ser y la diferencia entre lo laboral y lo extralaboral pierde sentido. Para los más profesionales, que básicamente trabajan para vivir y realizarse en otros ámbitos, sigue siendo importante distinguir con claridad lo laboral y lo extralaboral. Cuando, en el terreno, algunos expatriados luchan por el cumplimiento de los horarios y por mayores comodidades, mientras que otros militan una entrega sin límites, se enfrentan dos visiones del trabajo humanitario, una profesional y la otra comprometida, así como dos visiones del concepto de trabajo, una vinculante y la otra propicia al desarrollo personal. En otras palabras, el concepto de la vida extralaboral pierde su relevancia desde el momento en que el trabajo se contempla, ya no como una actividad penosa, sino como un catalizador de sentido y placer.

Bibliografía

Barbe, M. (2017). *Profession Slasheur: Cumuler les jobs un métier d'avenir*. París: Marabout.

- Barel, Y. y Frémeaux, S. (2005). "Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail-hors-travail". 16a conferencia AGRH, París Dauphine, 15 y 16 de septiembre.
- Barthe, B., Gadbois, C., Prunier-Poulmaire, S. y Quéinnec, Y. (2004). "Travailler en horaires atypiques". En P. Falzon (dir.), *Ergonomie*, pp. 129-144. París: PUF. Recuperado de: <https://bit.ly/3a7ANO9>
- Fresia, M. (2009). "Une élite transnationale: la fabrique d'une identité professionnelle chez les fonctionnaires du Haut Commissariat des Nations Unies aux Réfugiés". *Revue européenne des migrations internationales*, 25(3), pp. 167-190.
- Godechot, O., Lurol, M. y Méda, D. (1999). "Des actifs à la recherche d'un nouvel équilibre entre travail et hors-travail". *Premières synthèses*, (20.1).
- Goldfinger, C. (1998). *Travail et hors-travail: vers une société fluide*. París: Odile Jacob.
- Houssin, D. (2006). "L'urgence". *Les Tribunes de la santé*, 13(4), pp. 33-38. Recuperado de: <https://bit.ly/2YkC137>
- Jamal, M. (2004). "Burnout, Stress and Health of Employees on Non-Standard Work Schedules: A Study of Canadian Workers". *Stress and Health*, 20(3), pp. 113-119. Recuperado de: <https://bit.ly/3qXOwhr>
- Kajantie, E. y Phillips David, I.W. (2006). "The effects of sex and hormonal status on the physiological response to acute psychosocial stress". *Psychoneuroendocrinology*, 31(2), pp. 151-178.
- Kaler, A. y Parkins, J. R. (2018). "Talking about Time: Temporality and Motivation for International Christian Humanitarian Actors in South Sudan". *The British Journal of Sociology*, 69(4), pp. 1313-1336.
- Lafortune, J. M. (2004). *Introduction aux analyses sociologiques du temps hors travail*. Québec: Presses de l'Université de Québec.
- Loriol, M. (2016). "Le travail diplomatique et l'intime". *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, (7), pp. 45-64. Recuperado de: <https://bit.ly/3iPPaL8>

- McEwen, B. S. (2002). "Sex, stress and the hippocampus: allostasis, allostatic load and the aging process". *Neurobiology of aging*, 23(5), pp. 921-939.
- Méda, D. (2010 [1995]). *Le Travail, une valeur en voie de disparition* ? París: Flammarion.
- Menger, P. M. (2009). *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*. París: Gallimard-Seuil.
- Näsholm, M. H. (2012). "Global careerists' identity construction: A narrative study of repeat expatriates and international itinerants". *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), pp. 804-812.
- Naville, P. (1957). *De l'aliénation à la jouissance: la genèse de la sociologie du travail chez Marx et Engels*. París: Librairie Marcel Rivière.
- Ollier-Malaterre, A. (2008). "Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors travail de leurs salariés ? Une comparaison entre le modèle français et le modèle anglo-américain". *Revue des politiques sociales et familiales*, (92), pp. 47-60. Recuperado de: <http://bit.ly/3iUB3E4>
- Presser, H. B (2003). *Working in a 24/7 Economy: Challenges for American Families*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Staines, G. L. y Pleck, J. H. (1984). "Nonstandard work schedules and family life". *Journal of Applied Psychology*, 69(3).
- Strazdins, L., Clements, M. S., Korda, R. J., Broom, D. H. y D'Souza, R. M. (2006). "Unsociable work? Nonstandard work schedules, family relationships, and children's well-being". *Journal of Marriage and Family*, 68(2), pp. 394-410.

Uso de las tecnologías digitales con fines profesionales

Consecuencias en la relación con Internet, el compromiso con el trabajo y el equilibrio de vida

EMILIE VAYRE,¹ ANNE-MARIE VONTHRON Y MAËLLE PERISSÉ²

En un contexto en el que las fronteras de las empresas se redefinen a nivel internacional, nacional y local, el despliegue de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se impone en las empresas y transforma los modos de organización del trabajo. Sin embargo, los efectos de su introducción en la esfera profesional, tanto en lo referente a los espacios y las temporalidades del trabajo, la relación con el trabajo, el rendimiento individual u organizacional, como en la salud de los trabajadores, siguen siendo ambivalentes (Chesley, 2014; Colombier et al., 2007; Fenner y Renn, 2010; Isaac et al., 2007; Thomas, 2014).

En lo que respecta a la literatura sobre las repercusiones de las modalidades de uso de estas tecnologías con fines profesionales, hay cuatro líneas de investigación que recibieron nuestra atención. En primer lugar, veremos que las tecnologías móviles, cada vez más sofisticadas y accesibles, permiten a los trabajadores estar conectados constantemente a su trabajo a cualquier hora y en cualquier lugar (Boswell y Olson-Buchanan, 2007; Fenner y Renn, 2010; Thomas, 2014). En segundo lugar, abordaremos los usos

¹ Universidad Lumière Lyon 2, GRePS.

² Universidad de París Nanterre, LAPPS-TE20.

problemáticos de Internet. Aunque pocos estudios se han interesados en el uso inadecuado o abusivo de las tecnologías en contextos profesionales, algunos autores consideran que los trabajadores que dedican gran parte de su tiempo de trabajo a la búsqueda y la manipulación de información pueden generar una verdadera dependencia hacia ellas (Durand et al., 2008). Por último, observaremos que la reconfiguración de espacios y tiempos de trabajo asociada al uso de las tecnologías tiene consecuencias en el compromiso con el trabajo y el establecimiento de una frontera entre el trabajo y la vida privada.

Nuestro enfoque busca elaborar un modelo de los efectos respectivos de los usos profesionales de Internet en el desarrollo del uso excesivo de Internet, el compromiso con el trabajo y la percepción del impacto del trabajo en la vida privada. Desde esta perspectiva, luego de realizar una revisión de la literatura, presentaremos el estudio empírico que llevamos a cabo entre 389 directivos (supervisores o no). Los conocimientos adquiridos en el nivel práctico pueden contribuir a la reflexión y a la implementación de dispositivos de experimentación *in situ* para la regulación del uso de las tecnologías con fines profesionales y el cumplimiento del derecho a la desconexión y el descanso.

1. Revisión de la literatura del campo

1.1. Uso de las tecnologías en el ámbito profesional

Aunque la implementación y el uso de las tecnologías digitales tienen efectos positivos para el trabajo, también producen múltiples disfunciones y pueden dar lugar a abusos. Varios autores señalan que la movilización de estas tecnologías ayuda a aumentar el ritmo de trabajo, reducir el tiempo de procesamiento de la información, fragmentar las actividades y los tiempos de trabajo, poner en práctica comportamientos multitarea, acelerar la circulación de la

información, aumentar el volumen de información intercambiada y contribuir a la sobrecarga informativa y al sentimiento de urgencia de los trabajadores (Chesley, 2014; Isaac et al., 2007). De este modo, contribuyen a la intensificación del trabajo, sobre todo en directivos y *mánagers* quienes, gracias a las tecnologías móviles, aprovechan los “tiempos muertos” (de espera, de viaje, etc.) para revisar los mails, leer documentos electrónicos y comunicarse con sus colegas o colaboradores (Isaac et al., 2007).

Además, facilitan la extensión del trabajo en el ámbito de la “vida extralaboral” y el trabajo fuera de los lugares de trabajo tradicionales, ya que les permiten a los empleados seguir conectados y continuar su actividad laboral durante su tiempo libre (Boswell y Olson-Buchanan, 2007; Rey y Sitnikoff, 2004). De hecho, cada vez más trabajadores se quejan de lo difícil que les resulta desconectarse del trabajo y afirman que trabajan más horas y que continúan su actividad profesional por las noches, los fines de semana e incluso los feriados (Fenner y Renn, 2010). Senarathne Tennakoon et al. (2013) observan al respecto que el uso de las TIC en el entorno laboral y durante una jornada trabajada tiene una fuerte correlación positiva con el uso profesional de las TIC durante las jornadas no trabajadas. Así pues, las tecnologías ofrecen una disponibilidad permanente de los trabajadores y, en especial, de aquellos que ocupan cargos directivos. Algunos de ellos, al poder ser contactados en todo lugar y todo momento, sienten que están atados a una “correa electrónica” (Boswell y Olson-Buchanan, 2007; Isaac et al., 2007; Thomas, 2014). Dado que las TIC les permiten a los trabajadores trabajar en cualquier lugar, las organizaciones esperan que puedan trabajar todo el tiempo (Rey y Sitnikoff, 2004).

Finalmente, en cuanto a sus consecuencias, el aumento del volumen de trabajo, la intensificación y la extensión del trabajo inherentes a las tecnologías llevan a los trabajadores a tener dificultades para desconectarse de su trabajo y generan estrés, sufrimiento psicológico y ansiedad (Chesley, 2014; Colombier et al., 2007; Thomas, 2014).

1.2. Trabajo en exceso a través de las TIC

Aunque la interferencia del trabajo en la “vida extralaboral” no es nueva, este fenómeno se ha intensificado con la introducción de las tecnologías en las organizaciones. Según Fenner y Renn (2010), el trabajo en exceso a través de las TIC se trata de una actividad discrecional, que no se formaliza mediante un contrato, no tiene compensaciones económicas, no se sustituye a las horas clásicas de trabajo y que afecta, sobre todo, a los directivos.

La supervisión de un equipo, la (sobre)carga de trabajo, la presión temporal, la autonomía laboral, las normas sociales y la cultura organizacional son factores que promueven la continuidad de la actividad fuera del lugar y el horario habituales a través de las TIC (Senarathne Tennakoon et al., 2013). En efecto, los sistemas de gestión y evaluación actuales hacen referencia a expectativas, más o menos formales, en términos de disponibilidad y movilidad, accesibilidad y reactividad, criterios de evaluación del compromiso y la productividad y de promoción interna (Matusik y Mickel, 2011; Thomas, 2014). El estudio de Fenner y Renn (2010) muestra, por ejemplo, que los trabajadores interpretan las exigencias de las organizaciones y sus normas sociales como una presión para utilizar las tecnologías y poder así seguir trabajando en su casa después de la jornada laboral. De este modo, las TIC inducen nuevas formas de control o supervisión indirectas de los trabajadores (Colombier et al., 2007) y respaldan las nuevas exigencias de las organizaciones que exigen una mayor inversión subjetiva por parte de los trabajadores (Rey y Sitnikoff, 2004).

Como veremos a continuación, la mayoría de los estudios se centran principalmente en los efectos nocivos del uso de la tecnología en la interfaz entre el trabajo y la vida privada. Por el contrario, son pocas las investigaciones que han tratado comprender los posibles vínculos entre el uso de la tecnología con fines profesionales, dentro y fuera del espacio-tiempo del trabajo, y el desarrollo de conductas problemáticas respecto de las tecnologías y/o Internet.

1.3. Uso excesivo de Internet

Dado que el uso de las tecnologías se ha extendido, generalizado y ha penetrado en la mayoría de los entornos laborales, el tiempo en Internet ha aumentado y el lugar y la actividad de trabajo permiten ahora un mayor acceso a las TIC. Según Griffiths (2003), las conductas problemáticas relativas a otros ámbitos ya han demostrado que una accesibilidad facilitada fomenta un uso más frecuente y regular que puede provocar conductas no controladas. Por ende, todos los usuarios se ven potencialmente afectados por estas nuevas formas de patologías (Durand et al., 2008). A pesar de que el tiempo general de uso no sea en sí un criterio de ciberdependencia, constituye una señal de alerta puesto que varios estudios indican un vínculo positivo y significativo entre la ciberdependencia y la cantidad de horas semanales o diarias de uso de Internet, cualesquiera que sean las actividades realizadas o las aplicaciones utilizadas (Khazaal et al., 2008; Vanea, 2011). Para algunos autores, la multiplicación de las herramientas móviles en el lugar de trabajo no puede sino fortalecer la tendencia a querer estar permanentemente conectado: cada vez más trabajadores ya no tienen la determinación de apagar sus teléfonos o dispositivos digitales, lo que puede llevarlos a despertarse varias veces durante la noche para revisar de manera compulsiva sus mails y mensajes de texto (Durand et al., 2008).

Hay muy pocos datos empíricos sobre el entorno de trabajo y la adicción a Internet. En 2004, Widyanto y McMurran comprobaron que no hay una correlación significativa entre la intensidad del uso semanal de Internet en el ámbito laboral y la adicción a Internet. Para otros autores, las conductas problemáticas relacionadas al uso de Internet podrían derivarse directamente de factores vinculados a la actividad profesional. Durand et al. (2008) explican que determinadas exigencias laborales (metas elevadas, responsabilidades muy grandes, relaciones de trabajo conflictivas, etc.) son una fuente de estrés, cuyos síntomas (físicos,

emocionales, cognitivos o conductuales) pueden unirse a una adicción comportamental. Por su parte, Beard (2005) considera que los factores culturales (como el hecho de pertenecer a una sociedad tecnológicamente avanzada o la necesidad de utilizar Internet en el trabajo) fomentan el uso de Internet a tal punto que puede resultar perjudicial para los trabajadores. Más recientemente, la investigación de Salanova et al. (2013) demostró que la sobrecarga temporal de trabajo refuerza la adicción a la tecnología, en particular en trabajadores que las utilizan de manera intensiva para trabajar. Por último, para Wright et al. (2014), la dependencia de las tecnologías de la comunicación, que impulsa a los trabajadores a hacer un uso constante de ellas para mantenerse en contacto permanente con la esfera profesional, puede resultar en la percepción de conflicto entre el trabajo y la vida personal, en un aumento del estrés y, en última instancia, en agotamiento profesional.

1.4. El uso de las tecnologías y la interfaz trabajo-vida privada

La gran mayoría de los estudios sobre los efectos del uso de las tecnologías con fines profesionales, en particular el que se realiza después de las horas clásicas de trabajo y en el domicilio, muestran que contribuyen a desdibujar la frontera entre trabajo y vida personal y que favorecen tanto la intromisión de la vida profesional en la vida personal como la percepción de interferencia negativa y de conflicto entre el trabajo y la vida privada, ya que a los trabajadores les resulta muy difícil establecer un límite funcional entre estos dos dominios de existencia (Boswell y Olson-Buchanan, 2007; Isaac et al., 2007; Fenner y Renn, 2010; Tabasum y Rahman, 2013; Thomas, 2014; Wright et al., 2014). La proximidad de los papeles que se deben desempeñar en estos dos dominios provoca interrupciones frecuentes, dificultades para abandonar un papel y cumplir plenamente otro, para no responder a solicitudes de trabajo

y para desconectarse y limitar el trabajo (Matusik y Mickel, 2011). Esta ruptura de la frontera física entre el trabajo y la familia provoca una sobrecarga de trabajo y una ambigüedad de roles que terminan por fomentar la percepción de estrés (Ayyagari et al., 2011). Asimismo, los estudios mencionan que el trabajo en exceso a través de las tecnologías causa conflictos con la pareja o cónyuge, el entorno familiar y las amistades (Boswell y Olson-Buchanan, 2007). Por otra parte, Le Douarin (2007) observa que las parejas de directivos que continúan trabajando en su casa a través de las TIC desatienden de manera significativa las actividades al aire libre, las salidas con amigos, sus horas de sueño y sus tareas domésticas.

Aunque muchos más escasos, algunos estudios son más moderados y señalan que las tecnologías digitales también permiten asumir nuevas exigencias profesionales, conciliarlas mejor con las exigencias personales y controlar de manera más eficaz la frontera lo laboral y la vida extralaboral (Chesley, 2014; Wajcman et al., 2008). Por ejemplo, los resultados obtenidos por Batt y Valcour (2003) indican que si bien el uso de las tecnologías con fines profesionales, tanto en el trabajo como en el domicilio, vuelve más borrosa la distinción entre estos dos dominios de vida y aumentan la percepción de conflicto entre trabajo y familia (en las mujeres), también favorecen la flexibilidad, una mejor integración de las esferas profesional y personal y permiten gestionar mejor las exigencias profesionales.

1.5. Uso de las tecnologías y compromiso laboral

Los estudios que han intentado comprender el compromiso laboral demostraron que las exigencias organizacionales, como la carga temporal de trabajo, la presión temporal y las expectativas de rendimiento, pueden reducir el compromiso con el trabajo (Bakker et al., 2006).

Según sabemos, existen muy pocos trabajos que han tratado de comprender los efectos del uso de las tecnologías

con fines profesionales (en el entorno de trabajo o fuera de los lugares y horarios laborales) en el compromiso de los trabajadores. No obstante, algunos estudios indican que existe una correlación significativa y negativa entre la frecuencia de uso de las tecnologías en el ámbito profesional y el compromiso laboral (es decir, vigor, dedicación, absorción; Salanova y Llorens, 2009). Por su parte, el estudio de Ter Hoeven et al. (2016) demuestra que el uso de las tecnologías incentiva el compromiso laboral siempre y cuando estos usos sean eficientes y mejoren los procesos de comunicación. En cambio, cuando los usos de estas tecnologías suponen un aumento de interrupciones de la actividad, contribuyen a reducir el compromiso y favorecen el agotamiento laboral. Finalmente, Boswell y Olson-Buchanan (2007) observan que el uso de las tecnologías de la comunicación fuera de las horas de trabajo fomenta el compromiso laboral (es decir, absorción e importancia del trabajo). Sin embargo, los resultados indican que estos usos están asociados a un menor compromiso afectivo con la organización. Los autores explican que la discrepancia de resultados se debe a que estos usos, al traducir una importante inversión de la esfera profesional, podrían estar asociados a un sentimiento de frustración, o incluso de agotamiento laboral, que influye en el compromiso afectivo hacia la organización.

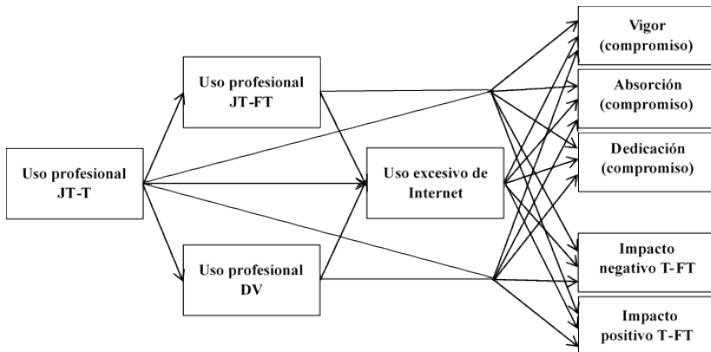
1.6. Objetivos de la investigación

Teniendo en cuenta los datos de la literatura, elaboramos un modelo de investigación (véase la figura 1) que tiene por objeto comprender cuáles son los efectos del uso profesional de Internet, dentro y fuera del espacio-tiempo dedicado formalmente al trabajo, en la relación con Internet, la interfaz laboral/extralaboral y el compromiso con el trabajo.

Este modelo se basa en las siguientes hipótesis:

- el uso profesional de Internet en el trabajo favorece la extensión del trabajo a través de las tecnologías (es decir, el trabajo en exceso);
- estas modalidades de uso promueven el desarrollo de conductas excesivas relacionadas con Internet;
- estas modalidades de uso combinadas con una relación problemática con Internet disminuyen el compromiso laboral y promueven la percepción de conflicto entre lo laboral y lo extralaboral.

Figura 1: Modelo teórico exploratorio



Referencias. JT-T = jornada trabajada en el tiempo-espacio de trabajo; JT-FT = jornada trabajada fuera del tiempo-espacio de trabajo; DV = días de descanso o vacaciones; T-FT = trabajo fuera del tiempo-espacio de trabajo.

2. Método

2.1. Procedimiento de análisis

Como examinaremos en los siguientes apartados, en el marco de este estudio nos basamos en análisis factoriales confirmatorios (para evaluar nuestras herramientas de

medición) y en análisis del camino (para poner a prueba nuestro modelo de investigación), que se realizaron con el software AMOS 21. Utilizamos el procedimiento de máxima verosimilitud complementado, según el caso, con el método *Bootstrapping* (1000 muestras e intervalos de confianza del 95%) que permite, sobre todo, rechazar las hipótesis de (multi)normalidad. Para evaluar la adecuación de cada herramienta de medición, como la adecuación de nuestro modelo de investigación a los datos recogidos, seleccionamos los siguientes criterios e índices de ajuste: un valor relativo de chi cuadrado (χ^2/ddl o CMIN/ddl) < 3 , un índice de ajuste comparativo (CFI) $\geq .95$, un índice de bondad de ajuste (GFI) $\geq .95$, un índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI) $\geq .90$ y un índice de la raíz cuadrada media del error de la aproximación (RMSEA) $< .06$.

2.2. Medidas

Para poner a prueba nuestro modelo de investigación, realizamos una encuesta mediante cuestionario a directivos y/o supervisores, dado que, como ya mencionamos, se trata de una categoría de trabajadores que se ve más obligada que otras a utilizar las tecnologías en el entorno laboral y que experimentan más trabajo en exceso a través de estas tecnologías (Boswell y Olson-Buchanan, 2007; Isaac et al., 2007; Thomas, 2014).

No solo medimos sus usos de Internet con fines profesionales durante su tiempo y en su lugar de trabajo, sino también fuera de su tiempo y lugar tradicionales de trabajo. También medimos su relación con Internet, su compromiso con el trabajo y la percepción del impacto de su trabajo en su vida “extralaboral”. Para ello, nos centramos en las representaciones, actitudes y conductas tal como fueron percibidas y comunicadas por las personas encuestadas.

2.2.1. *El uso profesional de Internet*

Para determinar el uso profesional de Internet, les pedimos a los participantes que precisaran cuánto tiempo pasaban (en horas y minutos) por día en Internet como parte de la realización de su actividad profesional (intercambios de mails y documentos de carácter profesional, búsqueda de información, videoconferencias con colaboradores o clientes, etc.):

- durante una jornada normal de trabajo, en las horas y lugares de trabajo habituales;
- durante una jornada normal de trabajo, pero fuera de las horas y lugares de trabajo (a primera hora de la mañana o por la noche, antes o después de la jornada laboral, en el domicilio o en el transporte);
- durante un día no laborable normal (en un día de descanso semanal o un día de vacaciones).

2.2.2. *El uso excesivo de Internet*

La relación que los directivos mantienen con Internet se determinó utilizando la versión validada en francés del Internet Addiction Test (IAT) (Young, 1998; Khazaal et al., 2008). Young tomó los criterios diagnósticos que se utilizan en el ámbito del juego patológico para definir la dependencia a Internet, ya que la consideraba un trastorno del control de impulsos. Esta perspectiva, al igual que otros estudios, prefieren referirse a estos trastornos como un uso problemático más que como una adicción propiamente dicha. El IAT consta de 20 ítems que permiten evaluar la frecuencia de aparición de comportamientos, actitudes y sensaciones de los individuos asociadas al uso de Internet y el grado de gravedad de las consecuencias negativas causadas por un uso excesivo de Internet (“¿Con qué frecuencia revisa su correo electrónico antes de realizar otra tarea que necesita hacer?”; escala de cinco puntos que van desde “nunca” hasta “siempre”).

Aunque tuvimos que eliminar cuatro ítems para lograr una estructura que satisficiera los umbrales establecidos para cada índice, los resultados de los análisis factoriales confirmatorios corroboran la estructura unidimensional de la herramienta (Khazaal et al., 2008).

2.2.3. La influencia del trabajo en la “vida extralaboral”

Para determinar la naturaleza de la influencia del trabajo en la “vida extralaboral”, utilizamos la versión validada en francés (Lourel et al., 2005) del Survey Workhome Interaction–Nijmegen (Wagena y Geurts, 2000). Teniendo en cuenta nuestros objetivos de investigación, solo nos centramos en las dimensiones de la herramienta que guardan relación con los efectos de la vida laboral en la vida privada. El impacto negativo del trabajo en la “vida extralaboral” se evaluó a partir de ocho ítems (por ejemplo, “Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo”), mientras que para el impacto positivo del trabajo en la vida privada se tuvieron en cuenta cinco ítems (por ejemplo, “El tener que organizar tu tiempo en el trabajo hizo que aprendieras a organizar mejor tu tiempo en casa”). Cada ítem se valora en una escala de cuatro puntos (que van de “nunca” a “siempre”). Los resultados de los análisis factoriales confirman la estructura bidimensional de 13 ítems de esta parte de la escala.

2.2.4. El compromiso con el trabajo

El compromiso con el trabajo se midió utilizando la versión francesa de la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) de Schaufeli et al. (2002, 2006), que se encuentra disponible en el manual de la UWES. El cuestionario está compuesto de 17 ítems a partir de los cuales los participantes deben posicionarse en una escala de siete puntos (que van desde “nunca” hasta “siempre”). El vigor se evalúa mediante seis ítems (por ejemplo, “Puedo seguir trabajando

durante largos períodos de tiempo sin descansos”), la dedicación, mediante cinco (por ejemplo, “Mi trabajo está lleno de significado y propósito”) y la absorción, mediante los seis ítems restantes (por ejemplo, “Cuando estoy trabajando me olvido de todo lo que pasa alrededor). Los análisis factoriales confirmatorios nos permiten lograr una estructura final tridimensional, similar a la estructura validada por los autores, pero compuesta únicamente de 9 ítems (3 ítems por subdimensión).

2.3. Procedimiento y participantes

Para seleccionar trabajadores de puestos ejecutivos (supervisores o no), recurrimos a trabajadores de nuestras redes personales y laborales y visitamos distritos de negocios propicios para el ejercicio profesional de estas categorías de trabajadores. Los participantes son entonces directivos o supervisores que trabajan en la región parisina. Al final, la muestra del estudio quedó integrada por 389 participantes: directivos que realmente trabajan en exceso vía Internet (en diversos grados) en franjas horarias, lugares o jornadas que, en principio, pertenecen a la “vida extralaboral”.

Nuestra muestra incluye casi tantos hombres como mujeres (véase el cuadro 1). Casi dos tercios de ellos tienen al menos un hijo. La edad de los participantes va desde los 22 a los 67 años (media = 39,83; desviación estándar = 9,74). Se trata, en su mayoría, de altos directivos o directivos intermedios que trabajan en el sector privado.

Cuadro 1: Características de la muestra

		N	%
Sexo	Hombre	204	52,4
	Mujer	185	47,6
Hijo(s)	0	142	36,5
	1	88	22,6
	2	108	27,8
	3, 4, 5	51	13,1
Categoría socioprofesional	Jefe/director de empresa, Alto directivo	240	61,7
	Directivo intermedio	149	38,3
Sector	Privado	267	68,6
	Función pública	122	31,4

3. Resultados

3.1. Estadísticas descriptivas y análisis preliminares

Tal como indica el cuadro 2, los directivos encuestados parecen hacer, en promedio, un uso más bien moderado de Internet en el ámbito laboral, teniendo en cuenta tanto el uso que se realiza durante una jornada de trabajo (alrededor de tres horas y media por día en promedio) como el que se realiza durante los períodos, en teoría, no laborables (alrededor de una hora por día antes o después de la jornada de trabajo y una hora y media durante los días no laborables). De todos modos, es preciso recordar que nuestras preguntas solo se enfocaban en el uso de Internet y, por ende, no reflejan necesariamente todos los usos de las tecnologías de la información y la comunicación con fines profesionales (los usos offline quedan excluidos). Además, es probable que los usos declarados estén por debajo de los usos reales.

En cuanto a la relación con Internet, los participantes no parecen haber desarrollado tendencias excesivas. Si se

examinan las respuestas de los sujetos y los criterios establecidos por Young (1998), el 76,5% de los encuestados hace un uso controlado de Internet (puntuaciones < 40) y el 23,5% restante hace un uso que causa problemas frecuentes o significativos.

Cuadro 2: Estadísticas descriptivas relativas a las variables incluidas en el modelo de investigación

	M	SD	Mediana	Mín.	Máx.	α
Uso prof. JT-T (1 ítem)	3,43	2,28	3	0,25	9,5	–
Uso prof. JT-FT (1 ítem)	0,94	0,96	0,5	0	4	–
Uso prof. DV (1 ítem)	1,62	1,25	1,5	0,25	8	–
Uso excesivo de Internet (16 ítems)	29,92	11,33	26	16	70	.92
Vigor (3 ítems)	14,77	3,40	15	6	21	.70
Absorción (3 ítems)	12,99	3,40	13	3	21	.71
Dedicación (3 ítems)	15,59	3,40	16	3	21	.82
Impacto negativo T-FT (8 ítems)	17,29	4,95	17	8	30	.84
Impacto positivo T-FT (5 ítems)	12,27	2,77	12	5	18	.71

Referencias. JT-T = jornada trabajada en el tiempo-espacio de trabajo; JT-FT = jornada trabajada fuera del tiempo-espacio de trabajo; DV = días de descanso o vacaciones; T-FT = trabajo fuera del tiempo-espacio de trabajo.

Para complementar dicha información, también se les preguntó a los participantes cuáles eran las tecnologías que utilizaban en el entorno laboral y si el empleador se las proporcionaba (o no). La gran mayoría de los encuestados (87,9%) cuenta con al menos un dispositivo proporcionado por su empleador (principalmente, computadoras de escritorio, computadoras portátiles y *smartphones*). A este respecto, se ha observado que cuantos más equipos tecnológicos reciben de su empleador los directivos, más Internet

utilizan con fines profesionales tanto a lo largo de su jornada laboral ($r = .235$; $F(1,387) = 22,625$; $p < .001$) como fuera de sus horarios y lugares de trabajo (usos profesionales JT-FT: $r = .130$; $F(1,387) = 6,667$; $p < .01$; usos profesionales DV: $r = .129$; $F(1,387) = 6,536$, $p < .05$). No obstante, el hecho de contar con dispositivos tecnológicos proporcionados por el empleador no influencia ninguna otra variable considerada en nuestro modelo.

Por último, también examinamos los efectos de las características sociodemográficas y socioprofesionales en el conjunto de variables consideradas en nuestro modelo de investigación y solo la edad ejerce un efecto significativo en algunas de ellas. En efecto, se observa que los encuestados más jóvenes son quienes utilizan más Internet durante el marco del trabajo en exceso a lo largo de una jornada trabajada ($r = -.168$; $F(1,387) = 11,281$; $p < .001$), quienes tienen puntuaciones altas de uso problemático de Internet ($r = -.229$; $F(1,387) = 21,454$; $p < .001$) y quienes más perciben que el trabajo tiene un impacto positivo en su vida privada ($r = -.125$; $F(1,387) = 6,189$; $p < .05$). Los dos primeros resultados están en consonancia con los que figuran en los estudios de Buckner et al. (2012) y de Senarathne Tennakoon et al. (2013), quienes señalaron que la edad estaba relacionada negativamente con la intensidad del uso profesional de las TIC y el uso problemático de Internet en los trabajadores. Sin embargo, se observa que los participantes más jóvenes son también quienes registran las puntuaciones más bajas de vigor ($r = .185$; $F(1,387) = 13,686$; $p < .001$) y de absorción ($r = .117$; $F(1,387) = 5,397$; $p < .05$).

Cuadro 3: Correlaciones entre las variables del modelo de investigación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Usos prof. JT-T	—								
2. Usos prof. JT-FT	.444**	—							
3. Usos prof. DV	.347*	.525**	—						
4. Usos prob. Internet	.214**	.422**	.408**	—					
5. Vigor	-.120*	-.184**	-.186**	-.357**	—				
6. Absorción	-.050	-.003	-.005	.003	.428**	—			
7. Dedicación	-.136**	-.109*	-.194**	-.286**	.599**	-.494**	—		
8. Impacto negativo T-FT	.155**	.217**	.124**	.368**	-.118*	.158**	-.164**	—	
9. Impacto positivo T-FT	-.105*	.187**	.176**	.364**	-.102*	.116*	.014	.258**	—

Referencias. JT-T = jornada trabajada en el tiempo-espacio de trabajo; JT-FT = jornada trabajada fuera del tiempo-espacio de trabajo; DV = días de descanso o vacaciones; T-FT = trabajo fuera del tiempo-espacio de trabajo; *p < .05; **p < .01

Por último, antes de poner a prueba nuestro modelo teórico de investigación, examinamos las correlaciones entre sus variables (véase el cuadro 3). En primer lugar, se observa que existen vínculos significativos y positivos entre los usos profesionales de Internet, tanto dentro como fuera de los espacios y tiempos formalmente dedicados al trabajo, y las conductas problemáticas en relación con Internet. En segundo lugar, se ve que cuánto más intenso es el uso de Internet con fines profesionales, menor es el número de directivos que tiene niveles elevados de compromiso laboral y mayor es el número de ejecutivos que percibe un impacto de su trabajo en la vida privada, aunque

estas correlaciones son bastante débiles. Los resultados van estrictamente en la misma dirección cuando se examinan las relaciones entre el uso excesivo de Internet, el compromiso laboral y los impactos percibidos del trabajo en la vida “extralaboral”, pero, en este caso, las correlaciones son más fuertes.

Es importante mencionar que la absorción no presenta ninguna correlación significativa con las demás variables del modelo y, por lo tanto, esta subdimensión del compromiso no fue considerada en el modelo inicial que fue objeto de análisis.

3.2. Puesta a prueba del modelo de investigación

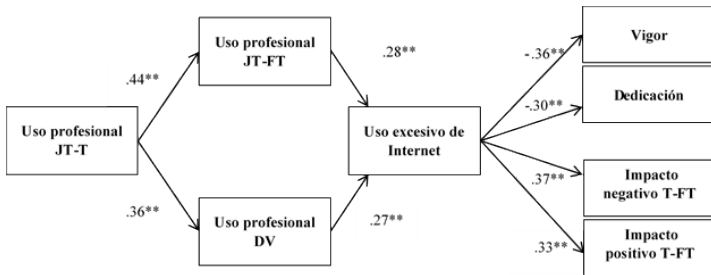
A fin de evaluar el ajuste de los datos obtenidos a nuestro modelo inicial y, como veremos, a modelos alternativos, realizamos análisis del camino utilizando el procedimiento de máxima verosimilitud, así como el método *Bootstrapping*, que nos permitió probar los efectos indirectos de nuestras variables y verificar los efectos de cada factor incluido en los modelos probados. En un primer momento, probamos el modelo inicial basándonos en las correlaciones significativas que habíamos observado entre las variables incluidas en el modelo de investigación. Como este último no resultó satisfactorio, realizamos una serie de análisis complementarios para evaluar la pertinencia de modelos alternativos. Finalmente, obtuvimos un modelo que se ajusta de forma conveniente a nuestros datos (véase el cuadro 4 y la figura 2).

Cuadro 4: Índices de adecuación de los modelos

	CMIN/ddl	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
MI	18,338	86	94	78	.16
MF	1,202	99	99	97	.02

Referencias. MI = modelo inicial probado; MF = modelo final

Figura 2: Modelo final (modelo alternativo que mejor se ajusta)



Referencias. JT-T = jornada trabajada en el tiempo-espacio de trabajo; JT-FT = jornada trabajada fuera del tiempo-espacio de trabajo; DV = días de descanso o vacaciones; T-FT = trabajo fuera del tiempo-espacio de trabajo; * $p < .05$; ** $p < .01$. Los caminos no significativos del modelo inicial fueron eliminados.

R^2 uso prob. Internet = .23; R^2 vigor = .13; R^2 dedicación = .10; R^2 impacto negativo T-FT = .14; R^2 impacto positivo T-FT = .11.

En primer lugar, el modelo que surge de nuestros análisis permite notar que los usos de internet con fines profesionales que se llevan a cabo en espacios-tiempos formalmente dedicados al trabajo fomentan la extensión del trabajo vía Internet (usos diarios antes o después de la jornada laboral y usos durante las jornadas no trabajadas). Sin embargo, no se trata de un factor que explica de manera directa y significativa la relación con Internet, el compromiso laboral o los impactos percibidos del trabajo en la vida extralaboral.

Se observa asimismo que, aunque el trabajo “en exceso” a través de las tecnologías favorece claramente el desarrollo de actitudes y comportamientos de tendencia excesiva hacia Internet, solo ejerce efectos indirectos en el compromiso laboral y los impactos percibidos del trabajo en la vida extralaboral.

Por consiguiente, los resultados demuestran que, los directivos, cuanto más trabajan a través de Internet en el ámbito laboral y en el trabajo, más trabajan también con

tecnologías fuera de los lugares y horas dedicadas al trabajo (ya sea en jornadas trabajadas o durante sus días de descanso/vacaciones) y más manifiestan hacer un uso problemático de Internet, lo que genera una disminución del vigor y la dedicación y fomenta la permeabilidad entre las diferentes esferas de la vida (impactos percibidos como negativos, pero también positivos). Es decir que el uso de las tecnologías con fines profesionales, en la medida en que está asociado a la extensión del trabajo fuera del trabajo, tienen consecuencias (directas o indirectas) bastante nocivas en la salud y la calidad de vida.

4. Discusión

Como presagiaban algunas investigaciones del ámbito, nuestro estudio confirma que el uso de Internet y de las tecnologías en el entorno laboral promueve la extensión del trabajo fuera de las horas habituales y sostiene las prácticas de trabajo “en exceso” (Boswell y Olson-Buchanan, 2007; Le Douarin, 2007; Rey y Sitnikoff, 2004; Senarathne Tennakoon et al., 2013; Thomas, 2014).

Sin embargo, uno de los principales intereses de nuestro estudio es otro, ya que permite comprender mejor los efectos del uso de las tecnologías con fines profesionales, al disociar aquellos que se realizan en el marco formal del trabajo y aquellos que se inscriben en otras esferas de la vida. Además, permite completar los trabajos sobre el desarrollo de actitudes y comportamientos excesivos relacionados con Internet en contextos profesionales y ayuda a explicar los resultados contradictorios que se han reportado en la literatura del campo. Por ejemplo, Widyanto y McMurran (2004) indicaban en su estudio que no existía un vínculo entre el uso semanal de Internet en el ámbito laboral y el grado de adicción a Internet, mientras que otros trabajos (Beard, 2005; Khazaal et al., 2008; Vanea, 2011) parecían sostener lo

contrario. Nuestros resultados indican que, efectivamente, no hay un vínculo directo entre el uso profesional de Internet y el desarrollo de conductas problemáticas, siempre y cuando el uso se circunscriba a la esfera formal del trabajo. Cuando trascienden esta esfera, contribuyen al desarrollo de conductas no controladas respecto de Internet en los trabajadores directivos.

En lo que respecta a la relación laboral-extralaboral, si se consideran conjuntamente las dimensiones relativas a la interfaz trabajo-vida extralaboral, nuestro modelo corrobora los estudios que indicaban que el uso profesional, sobre todo en exceso, ayuda a desdibujar la frontera entre el trabajo y la vida privada (Isaac et al., 2007; Tabassum y Rahman, 2013; Thomas, 2014). Se observa una porosidad importante entre estas dos esferas (se percibe que el trabajo tiene un impacto negativo pero también positivo en la vida privada), pero –e insistimos– porque este uso incentiva actitudes y conductas de tendencia adictiva (efectos mediados). Aquí es donde se pone de manifiesto todo el interés por determinar tanto los aspectos positivos como negativos del impacto del trabajo en la vida extralaboral. En primer lugar, porque algunos autores muestran que se trata de dimensiones que no se oponen necesariamente (Geurts et al., 2005). Esto permite explicar los resultados contradictorios proporcionados por la literatura del campo, dado que algunos trabajos hacen hincapié en los efectos negativos del uso de las tecnologías con fines profesionales en la conciliación vida laboral-vida “extralaboral” (Boswell y Olson-Buchanan, 2007; Le Douarin, 2007; Fenner y Renn, 2010; Matusik y Mickel, 2011), mientras que otros evidencian sus efectos positivos (Batt y Valcour, 2003; Chesley, 2014; Wajcman et al., 2008). Si se desea comprender plenamente cómo el uso y la relación con Internet influyen en los vínculos entre vida laboral y vida privada, es conveniente no limitarse a la evaluación de sus efectos en el conflicto entre estas dos esferas.

Por último, el modelo final también busca desarrollar enfoques multidimensionales para determinar y explicar el compromiso laboral. Los resultados de nuestros análisis muestran con claridad que el uso profesional de las TIC y la relación con Internet no intervienen en las mismas dimensiones del compromiso: a saber, afectan el vigor y la dedicación, pero no tienen ningún efecto significativo en la absorción. Estos resultados están en consonancia con los trabajos previos que indicaban que el uso intensivo de las tecnologías, sobre todo fuera de las horas formales de trabajo, disminuía la implicación organizacional y el compromiso laboral y podía ser un indicador de exceso de entrega profesional (Boswell y Olson-Buchanan, 2007; Fenner y Renn, 2010; Salanova y Llorens, 2009; Senarathne Tennakoon et al., 2013; Ter Hoeven et al., 2016). Se puede suponer que los bajos niveles de compromiso registrados en nuestro estudio son una señal de erosión del compromiso y un indicador de *burnout*, dado que el vigor está asociado negativamente con el agotamiento emocional y la dedicación con la despersonalización (Bakker et al., 2006; Schaufeli et al., 2002, 2006). Los resultados de Wright et al. (2014) corroboran esta hipótesis interpretativa, ya que revelan que el trabajo en exceso mediante el uso de tecnologías es un factor significativo, aunque indirecto, de agotamiento profesional.

5. Perspectivas de la investigación

Aunque original e informativo, consideramos que el estudio que llevamos a cabo solo representa el punto de partida de la investigación de los efectos del uso de las tecnologías y de Internet con fines profesionales en el trabajo, la salud y el equilibrio entre las diferentes esferas de la vida.

Teniendo en cuenta los aportes, pero también el limitado alcance de esta primera exploración, creemos que es importante seguir desarrollando estudios empíricos en este campo con muestras de trabajadores más heterogéneas y

representativas. Desde esta perspectiva, si se quiere comprender de qué manera y en qué medida el uso de las tecnologías digitales y de Internet influyen en los procesos que se están estudiando, consideramos necesario utilizar métodos de recolección de datos mixtos y más objetivos. Algunos de estos podrían ser, por ejemplo, la medición de usos complementarios (registros de seguimiento de la actividad, recolección de datos en diferentes momentos del día, registros de actividades diarias durante un período prolongado, observaciones, etc.) o la realización de entrevistas al entorno personal para complementar las respuestas recabadas entre los trabajadores, ya que, como el trabajo en exceso puede aportar beneficios o recompensas profesionales, los sujetos tienden a subestimar los usos y sus consecuencias (Boswell y Olson-Buchanan, 2007).

Para ampliar los resultados de esta investigación, también es necesario realizar estudios que permitan caracterizar con precisión y exactitud los usos que se hacen en el entorno laboral (en función de las tecnologías utilizadas, los lugares y temporalidades de esos usos, las aplicaciones o programas utilizados, las actividades realizadas y los objetivos) para determinar los impactos diferenciados. El objetivo de ello es dotarse de los medios para identificar los usos que puedan tener consecuencias nocivas y/o, por el contrario, efectos más bien beneficiosos para la realización del trabajo, el trabajador y la organización.

Por último, para futuras investigaciones, podría ser conveniente explorar los posibles vínculos entre el uso profesional de Internet en exceso, la relación con Internet y la relación con el trabajo. Cabe esperar que exista una relación positiva entre estas tres dimensiones puesto que los trabajos previos indican que la adicción al trabajo tiene consecuencias negativas en el conflicto trabajo-familia y que el trabajo compulsivo y las tres dimensiones del compromiso laboral tienen una correlación negativa (Schaufeli et al., 2008).

6. Consecuencias prácticas

Hoy en días, las inquietudes respecto de la frontera y el equilibrio entre vida profesional y vida privada, así como respecto de la salud de los trabajadores, se acompaña de reflexiones sobre el “derecho a la desconexión” (en el tiempo libre o en la jornada laboral). Este nuevo derecho comprende el derecho al aislamiento, a la tranquilidad, a la posibilidad de evitar la fatiga en los momentos en que no se trabaja y a no verse obligado a responder inmediatamente una llamada telefónica o un correo electrónico (Rey y Sitnikoff, 2004) y coincide, en definitiva, con el concepto de “derecho al descanso”. A partir de 2010, algunos grandes grupos o grandes empresas con sede en Francia comenzaron a elaborar manuales de buen uso de Internet y, en particular, de la mensajería electrónica durante o fuera de las horas de trabajo. Sin embargo, es necesario ampliar la reflexión y las medidas organizativas, ya que aún no están muy extendidas en las empresas francesas.

Al mismo tiempo, también se empezaron a desarrollar e implementar programas de prevención del uso de Internet, pero todavía se registran muy pocos casos. Estos proporcionan información a los empleadores y empleados sobre los riesgos del uso no supervisado y controlado de los teléfonos celulares del trabajo, emails, Internet, etc. Sin embargo, a diferencia de lo que sucede en Estados Unidos, el uso problemático de Internet y la ciberdependencia rara vez se toman en serio en Francia: los servicios de atención son insuficientes y la prevención es prácticamente nula. Dado que nuestra sociedad valora enormemente y fomenta el uso de las tecnologías y las herramientas de comunicación, resulta fácil comprender que la ciberdependencia esté más aceptada socialmente que otras adicciones que se manifiestan en los entornos laborales. En efecto, los contextos organizacionales actuales promueven a toda costa factores de desarrollo de comportamientos adictivos en el trabajo, como la eficacia, la disponibilidad permanente,

el establecimiento de objetivos inalcanzables o demasiado ambiciosos (Colombier et al., 2007; Durand et al., 2008; Fenner y Renn, 2010; Matusik y Mickel, 2011; Rey y Sitnikoff, 2004; Thomas, 2014). En vista de estos contextos y de las exigencias que vehiculan, se puede esperar que la adicción comportamental a las tecnologías, o al menos el uso excesivo de Internet, pueda incluso remitirse a una imagen positiva del trabajador (como en el caso de la adicción al trabajo).

Por lo tanto, conviene proseguir y ahondar la reflexión y las iniciativas que ya se pusieron en marcha en las organizaciones de trabajo para establecer políticas negociadas de usos fuera de las horas de trabajo, que protejan a los trabajadores de sus consecuencias negativas. Los conocimientos obtenidos de los trabajos empíricos del campo (como el presente estudio) podrían ayudar a esclarecer el debate y las decisiones en las organizaciones y concientizar a los directivos, gerentes y *mánagers* sobre los efectos adversos del trabajo “en exceso” a través de las TIC en el desarrollo de usos problemáticos y las consecuencias ampliamente reconocidas de la porosidad entre las diferentes esferas de la vida y el compromiso laboral tanto en las conductas y las actitudes laborales –el desempeño, la salud física y mental de los trabajadores– como en la eficiencia y la productividad de las organizaciones (Christian et al., 2011; Lourel et al., 2005).

Bibliografía

- Ayyagari, R., Grover, V. y Purvis, R. (2011). “Technostress: Technological antecedents and implications”. *MIS Quarterly*, (35), pp. 831-858.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H. y Euwema, M. C. (2006). “Crossover of burnout and engagement in work teams”. *Work & Occupations*, 33(4), pp. 464-489.

- Batt, R. y Valcour, P. M. (2003). "Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover". *Industrial Relations*, 42, pp. 189-220.
- Beard, K.W. (2005). "Internet Addiction: A review of current assessment techniques and potential assessment questions". *CyberPsychology & Behavior*, 8(1), pp. 7-14.
- Buckner, J. E., Castille, C. M. y Sheets, T. L. (2012). "The Five Factor Model of personality and employee's excessive use of technology". *Computers in Human Behavior*, 28, pp. 1947-1953.
- Boswell, W. R. y Olson-Buchanan, J. B. (2007). "The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict". *Journal of Management*, 33, pp. 592-610.
- Chesley, N. (2014). "Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress". *Work, Employment and Society*, 28(4), pp. 589-610.
- Christian, M. S., Garza, A. S. y Slaughter, J. E. (2011). "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". *Personnel Psychology*, 64(1), pp. 89-136.
- Colombier, N., Martin, L. y Pénard, T. (2007). "Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salaires". *Reseaux*, (143), pp. 115-147.
- Durand, E., Gayet, C., Laborde, L., van deWeerd, C. y Farges, E. (2008). "Conduites addictives et travail". *Documents pour le Médecin du Travail*, (115), pp. 339-362.
- Fenner, G. H. y Renn, R.W. (2010). "Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management". *Human Relations*, 63(1), pp. 63-82.
- Geurts, S. A. E., Taris, T.W., Kompier, M. A. J., Dijkers, J. S. E., Van Hooff, M. L. M. y Kinnunen, U. M. (2005). "Workhome interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a

- new questionnaire, the SWING". *Work & Stress*, 19(4), pp. 319-339.
- Griffiths, M. (2003). "Internet abuse in the workplace: issues and concerns for employers and employment counsellors". *Journal of employment counselling*, 40(2), pp. 87-96.
- Isaac, H., Campoy, E. y Kalika, M. (2007). "Surcharge informationnelle, urgence et TIC: l'effet temporel des technologies de l'information". *Management & Avenir*, 13(3), pp. 149-168.
- Khazaal, Y., Billieux, J., Thorens, G., Khan, R., Louati, Y., Scarlatti, E., Theintz, F., Lederrey, J., Van Der Linden, M. y Zullino, D. (2008). "French validation of the Internet Addiction Test". *CyberPsychology & Behavior*, 11(6), pp. 703-706.
- Le Douarin, L. (2007). "C'est personnel ! L'usage des TIC par les cadres dans l'articulation des temps sociaux: vers une évolution de la rationalisation au travail". *L'homme et la société*, (163-164), pp. 75-94.
- Lourel, M., Gana, K. y Wawrzyniak, S. (2005). "L'interface 'vie privée - vie au travail': adaptation et validation française de l'échelle SWING (Survey Work-home Interaction - Nijmegen)". *Psychologie du travail et des Organisations*, 11(4), pp. 227-239.
- Matusik, S. F. y Mickel, A. E. (2011). "Embracing or embattled by converged mobile devices? Users' experiences with a contemporary connectivity technology". *Human Relations*, 64(8), pp. 1001-1030.
- Rey, C. y Sitnikoff, F. (2004). "Les technologies de l'information et de la communication. Les nouveaux espaces-temps de la ville et du travail". *Esprit critique*, 6(3), pp. 223-234.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). "Exposición a la Tecnología de la Información y la Comunicación y su Relación con el Engagement". *Revista de Trabajo y Ciencia*, (32), pp. 55-62.
- Salanova, M., Llorens, S. y Cifre, E. (2013). "The dark side of technologies: technostress among users of information

- and communication technologies". *International Journal of Psychology*, 48(3), pp. 422-436.
- Senarathne Tennakoon, K. L. U., da Silveira, G. J. C. y Taras, D. G. (2013). "Drivers of context-specific ICT use across work and nonwork domains: A boundary theory perspective". *Information and Organization*, 23(2), pp. 107-128.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. y Salanova, M. (2006). "The measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A cross national study". *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp. 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. y Bakker, A. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T.W. y van Rhene, W. (2008). "Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee wellbeing?". *Applied Psychology*, 57(2), pp. 173-203.
- Tabassum, A. y Rahman, T. (2013). "Gaining the insight of workaholism, its nature and its outcome: a literature review". *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), pp. 81-92.
- Ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W. y Fonner, K. L. (2016). "The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement". *Communication monographs*, 83(2), pp. 239-263.
- Thomas, K. J. (2014). "Workplace Technology and the Creation of Boundaries: The Role of VHRD in a 24/7 Work Environment". *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), pp. 281-295.
- Vanea, M. O. (2011). "Intensive/excessive use of internet and risks of internet addiction among specialized workers – gender and online activities differences". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (30), pp. 757-764.

- Wajcman, J., Bittman, M. y Brown, J. (2008). "Families without borders: mobile phones, connectedness and work-home divisions". *Sociology*, 42(4), pp. 635-642.
- Wagena, E. y Geurts, S. A. E. (2000). "SWING. Development and validation of the Survey work-home interaction-Nijmegen". *Gedrag en Gezondheid*, 28, pp. 138-158.
- Widyanto, L. y McMurran, M. (2004). "The psychometric properties of the Internet addiction test". *Cyberpsychology and Behavior*, 7(4), pp. 443-450.
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Krull, C., Dewes, A. y Shelton, A. (2014). "Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict the influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions". *Management Communication Quarterly*, 28(4), pp. 507-530.
- Young, K. S. (1998). *Caught in the Net: How to recognize the signs of Internet addiction and a winning strategy for recovery*. Nueva York: John Wiley.

Parte 2.
Las condiciones de trabajo
a costa de las relaciones
laborales

Introducción

NADINE THÈVENOT¹

¿Cómo se articulan las condiciones de trabajo y las condiciones de empleo? ¿La situación de empleado sigue siendo una garantía de protección para los trabajadores? ¿Hasta qué punto los cambios de los modos de gestión de las empresas, las reestructuraciones económicas o el quiebre de las organizaciones de trabajo colaboraron en transformar las fuentes de penosidad y de riesgos psicosociales en el trabajo? Las contribuciones de esta parte del libro abren paso a una renovación del análisis de la relación con el trabajo y las fuentes de precariedad y vulnerabilidad laborales. Los autores –sociólogos y socioeconomistas– se dedicaron a estudiar las condiciones reales de ejercicios del trabajo para echar luz sobre el carácter ambivalente de los determinantes “tradicionales” de las condiciones de trabajo y empleo y de su articulación.

Las descripciones y perfiles de trabajadores que se revelan examinan la naturaleza del impacto de la situación laboral en la frontera entre lo laboral y lo extralaboral. Combinada a una subordinación económica, la situación laboral de los independientes, *freelance*, obliga a “aceptar lo que llegue”. La situación no es el único elemento que condiciona la porosidad de la frontera. La subordinación y la precariedad económicas en la que se encuentran los empleados del sector de limpieza o los trabajadores “a destajo” los lleva a aceptar horarios escalonados y flexibles y a estar “a disposición”. Sin embargo, la vida extralaboral también constituye una fuente de ingresos adicionales

¹ Universidad París 1, Centre d'Économie de la Sorbonne.

y colectivos útiles para forjar capacidades de resistencia y permitir a los trabajadores continuar su actividad a pesar de su precariedad y, a veces, su peligrosidad.

Un tema que atraviesa todas las contribuciones es el de la fragmentación de los colectivos de trabajo, que toma formas diversificadas: la tercerización de las trabajadoras del hogar o del personal de seguridad, la multiplicación de situaciones laborales de las personas que trabajan en la realización de un espectáculo, e incluso las reorganizaciones permanentes del trabajo que sufren los empleados a nivel global. Las historias de vida de los trabajadores de las artes escénicas, las trabajadoras del hogar y el personal de seguridad, así como el análisis del vínculo entre los cambios organizacionales y la pérdida de sentido del trabajo que se proponen en esta parte ponen de relieve la cuestión del “problema para el trabajo” y sus condiciones que plantea la fragmentación de los colectivos. ¿Cuáles son sus efectos en materia de aislamiento, invisibilización, doble subordinación, intensificación o pérdida de sentido? ¿Cuáles son sus consecuencias en las condiciones de vida?

Robin Casse examina las condiciones de empleo y de trabajo diferenciadas en las profesiones técnicas de las artes escénicas en la Suiza romanda. Se recurre a varios criterios de análisis de la penosidad de las condiciones de trabajo que llevan a oponer dos espacios profesionales según el lugar conferido al reconocimiento artístico de su trabajo: los “artistas de la técnica” y los “trabajadores de la sombra”. ¿Con qué criterios se pueden analizar y comparar sus condiciones de trabajo y empleo? A partir de un análisis comparado de las condiciones reales de ejercicio del trabajo de profesiones “*freelance*”, como la del diseñador técnico o del encargado de espectáculo, y de profesiones que se ejercen en calidad de empleados fijos, como la del encargado de sala y del director técnico de teatro, el autor nos invita a reflexionar sobre las modalidades diferenciadas de compromiso en el trabajo que participan en la construcción de las condiciones de trabajo y empleo.

Saphia Doumenc adopta una perspectiva de género para analizar las condiciones de trabajo y las relaciones de dominación de las trabajadoras de limpieza. La fragmentación del colectivo de trabajo se manifiesta aquí por el uso masivo de la tercerización por parte de los gerentes del sector hotelero y al aislamiento de estas trabajadoras con contratos de puesta a disposición. La precariedad que sufren las trabajadoras domésticas se inscribe en la doble subordinación en la que están atrapadas y cuyas manifestaciones más tangibles son las particularmente frecuentes enfermedades profesionales y accidentes de trabajo. ¿Qué recursos encuentran estas trabajadoras para seguir trabajando? A partir de una observación participante y de un estudio de campo, la autora compara tres historias de vida que llevan a poner de relieve el papel de los recursos extra-laborales o en la frontera del trabajo.

El texto de Laurence Lizé también aborda las condiciones de trabajo en la tercerización. Los sectores estudiados son los de la limpieza y la seguridad. La penosidad de las condiciones laborales se examina a partir de diferentes formas de flexibilidad del trabajo que ponen en práctica los empleadores que recurren a la tercerización. ¿En qué medida las estrategias de gestión de la mano de obra y las políticas sociales de los poderes públicos impulsan estos segmentos de empleos degradados? La investigación cualitativa sobre diez trabajadores lleva a la autora a establecer perfiles de trabajadores “dóciles” que no solo se inscriben en las formas tradicionales de flexibilidad cuantitativa del trabajo, sino que también abordan la cuestión de la naturaleza de la transformación del segmento secundario del mercado laboral.

Thomas Coutrot y Coralie Perez proponen un análisis conceptual y “métrico” del sentido del trabajo, cuya pérdida se concibe como un factor psicosocial de riesgo emergente. ¿Cuáles son las dimensiones constitutivas del sentido del trabajo? A partir de una revisión interdisciplinaria de la literatura especializada, el enfoque propuesto se basa, por un

lado, en la teoría crítica del trabajo vivo, de la que toma las tres dimensiones constitutivas del sentido del trabajo y, por el otro, en la encuesta Condiciones de Trabajo para construir indicadores de medición empírica de cada una de estas dimensiones: el sentimiento de utilidad social, la capacidad de desarrollo y la coherencia ética. El análisis descriptivo realizado a partir de los datos de la encuesta de 2013 invita a reflexionar sobre los determinantes del sentido que los trabajadores le atribuyen al trabajo y su experiencia crítica de la finalidad y el impacto de su trabajo sobre sí mismos y el mundo en general.

“Entre los técnicos pasa algo muy duro”

*Condiciones de empleo y trabajo
en las profesiones técnicas de las artes escénicas
en la Suiza romanda: ¿barreras simbólicas
entre artistas y artesanos?*

ROBIN CASSE¹

Cuando entrevisté a Olivier (48 años, diseñador de sonido), hablamos sobre las condiciones de trabajo de las profesiones técnicas de las artes escénicas en la Suiza romanda. En lugar de contarme su propia situación, se refirió a la de los “técnicos”: “A mí lo que me parece es que entre los técnicos, pasa algo muy duro. Los tipos trabajan a toda máquina, pero al mismo tiempo no tienen mucho... a ver, se ganan la vida y todo, pero [...]. Son trabajadores de la sombra”. Con esta afirmación, Olivier ejemplifica la distancia que lo separa a él, diseñador de sonido, de los “técnicos”, en lo que respecta a las condiciones de trabajo. La referencia al trabajo físico (“algo muy duro”), al compromiso que demuestran (“trabajan a toda máquina”) y a la invisibilización de sus papeles en la producción de espectáculos (“son trabajadores de la sombra”) son criterios que Olivier considera inaceptables y que juzga como “trabajo sucio” (Hugues, 1996). Esta anécdota permite ver cómo Olivier se representa las condiciones de trabajo de quienes considera son “técnicxs”. Al mismo tiempo, afirma que existe una separación fundamental entre ellxs y él, demostrando hasta qué punto las profesiones asociadas a la técnica del espectáculo en realidad pueden

¹ Universidad de Lausana.

oponerse en lo que respecta a sus aspiraciones en términos de condiciones laborales.

Las numerosas investigaciones sobre las profesiones artísticas han demostrado cómo la entrega de “cuerpo y alma” (Sorignet, 2010) a la carrera profesional, que se traduce en la disponibilidad permanente (Devetter, 2006; Sinigaglia y Sinigaglia-Amadio, 2017), permite describir las causas del compromiso de los artistas con su trabajo. Al mostrar cuál es la *illusio* vocacional (Sapiro, 2007) a la que se adhiere (Menger, 2003; Perrenoud y Bois, 2017; Schotté, 2018) y los riesgos asociados a dichas carreras (Sorignet, 2004, 2016; Perrenoud, 2012), estas investigaciones caracterizan la complejidad de la inscripción de estas profesiones en el espacio social.

Sin embargo, los mundos del arte no se limitan a las carreras de artistas. Existe una parte de las profesiones del “personal de apoyo” (Becker, 1988) que hasta ahora se ha dejado en las sombras. Entre estas profesiones, las profesiones técnicas son un ejemplo paradigmático de la dimensión situada de la *illusio* vocacional de las profesiones artísticas. La marcada división del trabajo que estructura los mundos del arte implica la existencia de profesiones –y por ende de conjuntos de tareas y roles (Hughes, 1996)– muy variadas que no se basan necesariamente en la adhesión al compromiso total y el desinterés de las carreras artísticas.

Debido a su diversidad, las profesiones asociadas a la técnica del espectáculo permiten dar cuenta de la variedad de modalidades de compromiso en los mundos del arte. En la Suiza romanda, estas profesiones se diferencian tanto por su contenido como por su enrolamiento social y permiten redescubrir la oposición entre artistas y artesanos (Becker, 1988). En este texto, analizaremos de qué manera esta oposición participa en la divergencia de dos espacios profesionales marcados por *nomos* y jerarquías distintas (Bourdieu, 1997). Por un lado, se encuentran lxs “artistas de la técnica”, colaboradorxs directxs de lxs autorxs de espectáculos y firmantes de una parte de esas obras. Por el otro, están

lxs “trabajadorxs de la sombra”, que se distancian del juego desinteresado del reconocimiento artístico. Esta distinción, sin embargo, no es impermeable: existen pasajes que permiten circulaciones entre estos dos espacios y las carreras que los componen.

Para dar cuenta de la ambivalencia de la distinción de estos espacios profesionales, nuestro análisis se basa en las condiciones de trabajo y empleo asociadas a estas profesiones. En efecto, los estudios sobre las condiciones de empleo y trabajo han demostrado cómo estas últimas varían en función del lugar que se ocupa en la jerarquía profesional y, de modo más general, en el espacio social (Maruani y Reynaud, 2004; Gollac et al., 2014; Roux, 2020). Este aporte tiene como objetivo mostrar cómo las barreras simbólicas entre las diferentes profesiones que cooperan para crear, adaptar y montar los dispositivos técnicos radican en estas condiciones de empleo y trabajo.

Para ello, recurriremos a la tipología de puestos de trabajo de los equipos técnicos de las artes escénicas contemporáneas –encargadx de teatro y espectáculo, directorxs y diseñadorxs técnicxs– y analizaremos las situaciones laborales y las condiciones de trabajo de cada uno de estos puestos. Este abordaje de doble entrada nos permite, por un lado, distinguir los puestos pluriactivos de los puestos de trabajadores fijos y, por el otro, identificar el lugar de cada unx en la jerarquía del colectivo de trabajo. En primer lugar, nos ocuparemos de los puestos no fijos de los diseñadorxs técnicos y encargadx de espectáculo y mostraremos cómo se asemejan a las profesiones artísticas al exigir una disposición hacia el compromiso total. A la vez, matizaremos esta correspondencia mediante la descripción de la posición de cada uno en el colectivo de creación, sobre todo en términos de responsabilidades y remuneraciones. Esta descripción nos permitirá caracterizar los diferentes intereses de estos dos puestos: mientras que unxs juegan por el reconocimiento de su “talento” singular, lxs otrxs simplemente carecen de recursos para ello. Luego, abordaremos los puestos fijos,

que se caracterizan por el distanciamiento del desinterés y de las tareas “artísticas”. Aquí también distinguiremos los puestos de responsabilidad de los puestos operativos.

1. Desmultiplicación de sí y compromiso total por remuneraciones desiguales: los *freelancers* al servicio de las compañías

El campo de las artes escénicas contemporáneas en Suiza constituye, como muchos otros espacios profesionales artísticos, un ejemplo típico de “laboratorio de flexibilidad” (Menger, 2003). Aunque la pluriactividad se ve favorecida por un contexto nacional en el que la utilización del tiempo parcial es más significativo que en Francia, la cantidad de contratos de tiempo parcial es aún mayor en el sector económico en que se encuentran los mundos del arte.² ¿Y qué sucede con las profesiones técnicas? Si bien no hay (todavía) datos globales que permitan arribar a una generalización, la etnografía que llevé a cabo en varios teatros me permitió determinar que existen dos situaciones laborales en la contratación de quienes conforman los equipos técnicos: el régimen asalariado y el independiente. En la práctica, el independiente³ se utiliza en contadas ocasiones y se pueden distinguir tres tipos de usos de estas dos situaciones: el empleo “por mandato”, el empleo “por jornada”⁴ y el empleo fijo.

La mayoría de lxs trabajadorxs de las profesiones técnicas son “*freelancers*”, es decir que no disponen de contrato fijo a tiempo completo y, por ende, son ejemplos de la

² <http://bit.ly/3pnUYOI>

³ De las 38 personas entrevistadas, solo dos son independientes.

⁴ Dos precisiones: 1) el asalariado no fijo (es decir, todas las modalidades salvo la última) entra en la categoría propia del “*freelance*”. Por lo tanto, es posible ser independiente y asalariado de medio tiempo; 2) aquí, en aras de la brevedad, no desarrollaremos en qué consiste el puesto de auxiliar, que es el único puesto asalariado “por jornada”.

“desmultiplicación de sí” (Bureau et al., 2009) que se puede encontrar de modo más sistemático en las profesiones artísticas. De todos modos, durante la investigación, pude constatar que las condiciones de *“freelance”* pueden variar en función del puesto, sobre todo en términos de tiempos de trabajo.

1.1. Diseñadorxs: lxs “artistas” de la técnica

En la división del trabajo técnico, el puesto de diseñadorx técnicx es el que más se corresponde con el papel artístico. Consiste en “poner de relieve”, como me dice Daniel (63 años, diseñador de iluminación) la intensión de lx autorx que anima el proyecto. Ana (31 años, diseñadora de iluminación) explica claramente en qué consiste:

Estás en contacto directo con el director, que crea una pieza, por lo general a partir de un texto. Y en base a eso, te... te dice qué atmósfera quiere darle a su objeto teatral. Algunas veces hacés propuestas y otras el director ya tiene una idea formada. En ese caso intentás... entrar en su universo para tratar de crear eso. O si no le proponés el tuyo.

En concreto, el trabajo comienza cuando son contratdxs por lx autorx del espectáculo y se realiza, en su mayoría, en las semanas de residencia, durante las cuales se ensaya antes del estreno. En muchos casos, cuando esta creación se termina, un encargado contratado por la compañía la retoma para “llevarla” de gira. Esto significa que cuando la creación se termina, lxs diseñadorxs técnicxs terminan su trabajo. Los mandatos⁵ de los diseñadorxs técnicxs suponen que ellos y ellas se pliegan a las exigencias de lxs autorxs que

⁵ Cuando utilizamos este término, nos referimos al concepto de Hughes: “las profesiones establecidas, quizás aún más que cualquier otro tipo de profesión, reivindican un mandato legal, moral e intelectual [para] pretender indicar a la sociedad lo que, en un ámbito de la existencia, es bueno y justo para el individuo y la sociedad” (Hughes, 1996: 100).

lxs emplean. Sin embargo, este puesto no está desprovisto de poder de prescripción. Por un lado, en función de su reputación, lxs diseñadorxs técnicos pueden tener más o menos libertades en su trabajo. Por el otro, una vez que se termina el proceso de creación, lxs encargadx de espectáculo deben respetar las indicaciones de lxs diseñadorxs.⁶

Las condiciones laborales del puesto de diseñadorx técnicx son similares a las de otros miembros del equipo creativo: ellos y ellas trabajan juntxs en la concepción de la pieza, se reúnen y se comunican por mail antes de la residencia de creación. El trabajo de lxs diseñadorxs técnicos suele incluir, por lo tanto, una parte mayor o menor de preparación individual y en autonomía, por lo general en la computadora.⁷ A esta parte solitaria del tiempo de trabajo, se suma la de creación colectiva. Los horarios de las residencias varían bastante, en función de los proyectos, lxs autorxs y el nivel de avance del proyecto con respecto a la fecha del estreno. Por ejemplo, mientras hacía un curso con Olivier, lo acompañé a la residencia de creación de un espectáculo de un director reconocido internacionalmente. Durante el curso, se quejaba todo el tiempo de que tenía “demasiadas” cosas: el director cambiaba de parecer constantemente sobre los tiempos de las diferentes secuencias que estructuraban el espectáculo, por lo que Olivier tenía que modificar su diseño de sonido varias veces por día. No tenía más alternativa que tomar nota de los cambios necesarios durante las tardes de ensayo y pasar sus tardes, parte de sus noches y sus mañanas trabajando en las nuevas bandas

⁶ De hecho, lxs encargadx de espectáculo solo pueden alterar la obra producida si lx autorx de la pieza (quien es lx empleadorx de lxs diseñadorxs técnicos y juez/a de todas las decisiones de proyecto) se lo pide.

⁷ Por ejemplo, dado que los *home studios* se lo permiten, lxs diseñadorxs de sonido parecen ser quienes más trabajan de forma autónoma. En cambio, el diseño de iluminación necesita la copresencia de lx iluminadorx y lxs intérpretes. Sin embargo, los avances de los simuladores informáticos de *lightdesign* permiten programar simulaciones en la computadora y, por ende, preparar a distancia del diseño de iluminación. Véase, por ejemplo: <https://bit.ly/3ceSq19>.

sonoras. Esta intensidad del trabajo característico de las residencias no es la única causa de la indistinción entre la vida profesional y la vida personal. Para estas creaciones, lxs diseñadorxs pueden verse obligados a pasar varios días por semana lejos de su familia. De esto me hablaba Andreas (48 años, escenógrafo) mientras conversábamos sobre sus viajes de trabajo:

En los meses malos, con muchos viajes, trato de no irme de Zúrich más de tres o cuatro noches por semana. [...] Y si hay muchos viajes, me voy dos veces por semana, [...] cuando hacemos los últimos ensayos antes del estreno, trato de no irme más de cuatro, cinco días por semana.

La participación en el diseño técnico supone entonces una disponibilidad temporal amplia y muy flexible (Devetter, 2006).

Lxs diseñadorxs técnicxs son contratados “por mandato”, es decir que se les paga por los pocos meses que dura la creación. Además, no tienen un límite máximo de horas de trabajo por semana ni tiempo de vacaciones. La responsabilidad individual que supone la condición de “freelance” desempeña un papel fundamental en la entrega completa al trabajo, como me explica Olivier:

En un momento, cuando me separé de mi mujer, [...] estaba un poco quemado, [...] no dormía, tenía espasmos, bajé de peso... Pero necesitaba seguir trabajando, nunca paraba, trabajaba y trabajaba porque me presionaba a mí mismo. Y al final esa exigencia también hacía que me llamaran todo el tiempo.

Las condiciones de contratación son informales: por lo general, lxs diseñadorxs técnicxs suelen ser conocidxs, e incluso amigxs, de sus empleadorxs o personas que estxs últimxs conocen y de quienes aprecian su trabajo. Lxs diseñadorxs también están sometidos a la buena voluntad de sus empleadorxs y es habitual que estxs trabajadorxs sean

reemplazadx sin siquiera enterarse, como me explica Olivier: “Alcanza con que dos, tres [empleadorxs] se tomen una pausa. Cuando retoman, tienen ganas de trabajar con otra persona [...]. Y de la noche a la mañana te quedás un poco... ¿me entendés?”. Asimismo, los salarios no están reglamentados y se negocian al momento de la contratación. Por ejemplo, Andreas (48 años, escenógrafo), en lugar de un ingreso mensual preciso, me dio un rango de remuneración por creación⁸ bastante amplio, ya que fluctúa entre 6.000 y 25.000 francos suizos,⁹ según el presupuesto del espectáculo. La capacidad de negociación de las condiciones de empleo varía en función del capital simbólico acumulado de la persona contratada. Por ejemplo, Matthias (36 años, escenógrafo e iluminador), después de ganar una beca de 50.000¹⁰ francos suizos destinada a “jóvenes talentos emergentes”, fija su ingreso en 6.000 francos suizos para una creación de un mes. A esta remuneración económica, se añaden las remuneraciones simbólicas que colaboran en asimilar a estxs diseñadorxs con lxs artistas y en distanciarlxs de lxs técnicxs. La más evidente es la presencia de sus nombres en los créditos de las obras, aunque existen otras modalidades, como los premios y las becas. Los ejemplos de Andreas y Matthias son particularmente elocuentes, dado que ambos recibieron un premio y una beca respectivamente. Por último, y a diferencia de los demás puestos mencionados en este texto, lxs diseñadorxs pueden hacerse miembros de la Sociedad Suiza de Autores, que “se encarga de recaudar y distribuir las regalías por derechos de autor de sus miembros”.¹¹ Aparte de estas formas de reconocimiento simbólico, estos puestos resultan atractivos, ante todo, por el estilo de vida que ofrecen. Se considera, entonces, que la autonomía en el trabajo y los encuentros son

⁸ Resulta difícil no ver el interés en el desinterés constitutivo del *ethos* artístico vanguardista (Bourdieu, 1992).

⁹ Lo que equivale a un rango de entre 5.600 y 23.300 euros.

¹⁰ Aproximadamente, 47.000 euros.

¹¹ Véase: <https://bit.ly/39m6hkq>.

condiciones de trabajo particularmente placenteras, como precisa Olivier:

Creo que, en definitiva, con cada creación, me encanta preguntarme “¿qué podemos hacer?”, [...] conocer gente nueva también. [...] Me parece que esto es súper estimulante en la vida. No sé si se encuentra eso fuera de este trabajo. [...] Ganarme la vida así es un lujo.

Como se ve, los puestos de diseñadorxs técnicxs son los que más se acercan a las condiciones de trabajo y empleo de lxs artistas. El compromiso total con la actividad profesional se ve favorecido, por un lado, por la inevitable pluriactividad y, por el otro, por la singularización de los recursos que permiten jugar el juego de la creación de bienes simbólicos. La existencia de distinciones objetivas como la presencia en los créditos, los premios y las becas, identifica y retribuye a lxs diseñadorxs técnicxs por su nombre propio, en el mismo nivel que lxs demás participantes de los equipos de creación. Por último, los mandatos para los cuales son contratadx les da un poder de prescripción sobre las profesiones técnicas y los sitúa a distancia de las tareas puramente técnicas. Es justamente este aspecto el que diferencia estos puestos de diseño técnico de los de los encargadx de espectáculo.

1.2. Encargadx de espectáculo: técnicxs *freelance*, entre creación y técnica

Lxs encargadx de espectáculo se ocupan de adaptar la obra técnica creada por su homólogx diseñadorx técnicx (escenografía, diseño de sonido e iluminación) a las limitaciones y requisitos de cada uno de los lugares en los que se presenta el espectáculo para el que trabajan. Su trabajo se compone de varias etapas. Primero, lx diseñadorx le transfiere la creación a lx encargadx. Luego, lx encargadx de sonido se va de gira con la pieza, ajustando los equipos técnicos a las particularidades de las diferentes salas. Por lo general,

llega a los lugares de representación antes que el resto de la compañía para realizar el armado y, sobre todo, la configuración de la cabina de control.¹² Durante el armado, da las indicaciones a su homólogo, lx encargadx de teatro.¹³ Durante el espectáculo, se encarga de la coordinación entre los efectos técnicos y la ejecución de la obra en el escenario. Finalmente, después de realizar las diferentes funciones en un determinado lugar, participa en el desarmado de sonido y viaja, junto con el equipo de diseño, al lugar de la siguiente función.

Por consiguiente, lxs encargadx de espectáculo trabajan, por un lado, en el equipo artístico, dado que se lxs contrata para garantizar que el dispositivo técnico corresponda a las expectativas de lx autorx del espectáculo y a los propósitos de la obra, y, por el otro, en el equipo del lugar de representación, que garantiza que se utilicen los equipos adecuados y se realicen con éxito los armados y desarmados. Al participar de las tareas más técnicas, lxs encargadx de espectáculo pueden verse afectadx por los riesgos físicos asociados a estas actividades.¹⁴ El mandato de encargadx de espectáculo los pone, entonces, al servicio del equipo artístico y les da un cierto poder sobre el equipo técnico del lugar que acoge el espectáculo.

El puesto de encargadx de espectáculo se define por una serie de tareas que lxs demás técnicxs no realizan: la gira. Durante este período, lxs encargadx de espectáculo son separadx de su vida “en casa” y viven a un ritmo particularmente intenso. Es justamente esto lo que me explica

¹² Luego de instalar los equipos, lxs directoxs se ocupan de “ajustar” el sonido o la luz. Luego, hay que “patchear”, es decir, conectar los parlantes o proyectores y hacerlos coincidir con las pistas o canales de la consola. Después, lxs “sonidistas” tienen que ajustar los niveles de salida de los parlantes, “ubicarlos” y calibrarlos. Por su parte, lxs “iluminadorxs” tienen que “direccionar”, es decir, ajustar la dirección, la intensidad y el color de cada proyector.

¹³ Como veremos más adelante, lxs encargadx de sala tienen como función facilitar el trabajo de lxs encargadx del espectáculo.

¹⁴ Ampliaremos cuáles son estos riesgos físicos en el apartado dedicado a lxs encargadx de sala.

David (45 años, ex director de sonido de compañía) cuando hablamos de su pasado como director de sonido de una compañía:

Es verdad que cuando metés diez meses de gira al hilo en la temporada, hay momentos en los que, me acuerdo, estábamos totalmente destruidos. No volvíamos a casa durante dos meses y cuando vas de ciudad en ciudad ya no sabés ni dónde estás. Además, es una vida desordenada, vivís de noche, terminás el espectáculo, vas a comer, tomás unas copas y te levantás al mediodía. [...] Me sentía pesado. [Hace la mímica de tener una panza grande]

Lxs encargadx de espectáculo tienen, por ende, un compromiso máximo con la vida profesional cuando están de gira, lo que puede tener consecuencias en su vida personal, en particular en la vida de pareja, aunque también en la salud psíquica y física, tal como se refleja en el testimonio de David.

Como vimos, lxs encargadx de espectáculo son contratadx por las compañías, en general, por recomendación de unx técnicx de su red. Al igual que lxs diseñadorxs técnicos, sus sueldos no son fijos, pero la tarifa por hora que la mayoría de lxs profesionales con quienes trabajé consideran aceptable ronda los 30 francos. Y también, al igual que lxs diseñadorxs técnicos, lxs encargadx de espectáculo a veces tienen que negociar sus salarios en función del interés en el proyecto y los recursos de la compañía, como me explica Ana (31 años, diseñadora y directora de iluminación):

Es complicado porque las compañías no siempre reciben los subsidios que piden. Yo siempre parto de que si hago un diseño de iluminación + una dirección, son 6.500 [francos suizos por mes]. Y después, si las compañías no pueden, se negocia.

Como señalamos anteriormente, el puesto de encargadx de espectáculo está situado entre el equipo artístico de la compañía y el equipo técnico de los lugares de

acogida. Esta posición determina asimismo las retribuciones simbólicas asociadas a este puesto: aunque su nombre suele figurar en los créditos, no existe ninguna otra forma de distinción objetiva para este puesto, como sí ocurre en el de lxs diseñadorxs técnicxs. No obstante, la integración –aunque parcial– a la compañía y los viajes que ofrecen las giras también constituyen incentivos para participar en la dirección de compañía.

Los puestos de trabajo *freelance* se caracterizan por la responsabilidad que representan para lxs trabajadorxs en sus propias carreras, ya que sus remuneraciones dependen del número y la calidad de los mandatos aceptados. Durante la investigación, pudimos notar que una relación con el empleo de este tipo, muy a menudo lleva a lxs trabajadorxs a “tomar demasiado” cuando entran en el mercado laboral para asegurarse de que “no les falte”. Esta entrega al trabajo se materializa, por ejemplo, en la incapacidad de rechazar propuestas o tomarse vacaciones, por miedo a desaprovechar oportunidades profesionales importantes. Tales condiciones de empleo pueden llevar a algunxs a separarse o a episodios de agotamiento profesional. Sin embargo, como ilustra, entre otros, el ejemplo de Olivier, el estilo de vida que brindan estos puestos –la pasión hecha trabajo y caracterizada por la falta de rutina, los viajes, la vida social, etc.– es en sí mismo una recompensa por todos los sacrificios.

No obstante, algunxs técnicxs –cuando no logran hacer valer su “talento” (Schotté, 2014)– terminan cansándose de las exigencias de este juego desinteresado y en ocasiones desisten. A menudo, estxs trabajadorxs, luego de transitar puestos *freelance*, reorientan sus aspiraciones hacia una relación con el trabajo más “estable” y rutinaria que les permita mantener la frontera entre lo laboral y lo extralaboral.

2. Heteronomía y estabilidad: el salario fijo en la técnica

Por definición, lxs empleadxs fijxs se encuentran en el extremo opuesto a lxs *freelancers* en el espectro de las condiciones de empleo. Al igual que lxs asistentes, estxs trabajadorxs son contratadxs por la institución que acoge el espectáculo. El tamaño –y, por lo tanto, el presupuesto– de la institución empleadora determina la cantidad y el porcentaje de empleo de lxs trabajadorxs fijxs. Si tomamos tres teatros de Lausana, esta distribución revela claramente la jerarquía local de los teatros. El Teatro de Vidy, que es no solo el que recibe más subsidios sino también el más prestigioso de la ciudad, tiene un presupuesto de 17 millones de francos suizos¹⁵ para un equipo técnico de 56 técnicxs fijxs y 14 “colaboradorxs ocasionales” para la temporada 2018-2019. El Arsenic, que se encuentra en un nivel intermedio, dispone de un presupuesto de 2,2 millones de francos suizos¹⁶ y emplea a 3 técnicxs fijxs y un número indeterminado de auxiliares. Por último, el Teatro Sévelin 36, que es el más modesto de los tres, con un presupuesto de 300.000¹⁷ francos suizos, solo emplea con un cargo fijo a un directorx técnicx al 50%.

2.1. Encargadxs de sala: la heteronomía como precio de la estabilidad

La tarea de lxs encargadxs de sala –también llamadxs “*babysitters*”– consiste en “recibir” a lxs encargadxs de espectáculo para llevar a cabo los armados y desarmados de los espectáculos. Su trabajo incluye interactuar con su homólogox y administrar los equipos del teatro facilitados así como a lxs auxiliares, si es que lxs hay.

¹⁵ Aproximadamente 15.850.000 euros.

¹⁶ Aproximadamente 2.050.000 euros.

¹⁷ Aproximadamente 280.000 euros.

Estos puestos existen principalmente en los grandes teatros. Los contratos son estables, por lo general de duración indefinida (CDI), y en su mayoría al 80% o a tiempo completo, lo que protege a estxs técnicxs de la precariedad que afecta a la mayor parte de sus colegas. Para lxs técnicxs, el interés en estos puestos radica en la estabilidad de las condiciones de empleo, como es el caso de Cristophe, que me cuenta por qué dejó de buscar mandatos de director de compañía:

Después de un tiempo, me cansé de la gira porque la gira está buena cuando tenés 25, 26, 27, 30 años o un poco menos. [...] En 2004 [a los 33 años], me empezó a joder la gira. [...] Retomé cosas fijas porque estaba harto de estar en hoteles.

Esta función también resulta en condiciones de trabajo que lxs sitúan como intermediarxs de diversxs miembrxs del colectivo de trabajo. Por un lado, son responsables de lxs auxiliares¹⁸ y tienen cierto poder decisión: deciden qué equipo debe utilizarse para el espectáculo y la manera en que este es montado. Sin embargo, su rol incluye asimismo tareas técnicas y físicas en el armado y desarmado de los espectáculos que se consideran subalternas. Estas tareas suelen considerarse “trabajo sucio” (Hughes, 1996), sobre todo porque colaboran en la penosidad física del trabajo. Sin embargo, el hecho de tener varios años de experiencia y un puesto fijo en teatros bien dotados contribuye a limitar la intensidad del ritmo de trabajo y a fomentar los “buenos gestos”, es decir, aquellos que protegen el capital corporal (Crasset, 2017) en el día a día. Por ejemplo, durante una capacitación para encargadx de sala, participé en el armado del plano de luces de un espectáculo. Me pidieron

¹⁸ Tal como señalamos anteriormente, no incluimos este puesto en el análisis. Para definirlo rápidamente, se trata de todxs lxs técnicxs que son contratadx por jornada por un teatro para el armado y desarmado de un espectáculo. Por lo general, son puestos que ocupan trabajadorxs que aún no están bien integradx en el mercado laboral local.

que moviera unos veinte proyectores de recorte 1 kW de la marca Robert Julia,¹⁹ que pesaban 13 kg cada uno. Lleno de entusiasmo, agarré dos proyectores y cuando me vio uno de lxs técnicxs me aconsejó que cargara uno a la vez “para no romperte la espalda”. Le pregunté entonces si era un tipo de problema que solía tener y, riéndose, me respondió que sí.

La heteronomía en el puesto de encargadx de sala se observa también en su relación con lxs directorxs técnicxs y con lxs encargadx de espectáculo. Lxs directorxs técnicxs establecen sus horarios y controlan los recursos –técnicos o humanos– que lxs encargadx de sala utilizan para los armados que están a su cargo. Aurélien (25 años, encargado-diseñador de iluminación *freelance*) me decía precisamente que “siempre hay que pasar por el director técnico si querés pedir algo. [...] Si querés que mañana haya tres personas para hacer el armado, tenés que pasar por el director técnico”. El poder de lxs directorxs sobre lxs encargadx de sala puede complicar las condiciones laborales, como me dice Stéphane (47 años, director de iluminación de gira) cuando conversábamos sobre su relación con su superior: “Nuestros jefes de servicio son jefes administrativos. Incluso el director técnico no hace más que controlar los horarios. [...] Hay gente que no sabe nada de la profesión y que quiere manejar todo y eso jode a todo el mundo”.

Stéphane me contó esto cuando hablábamos sobre un problema que había tenido con su superior: algunas semanas antes, su jefe le cambió los horarios de trabajo sin avisarle por mail y, como Stéphane no había revisado su agenda de trabajo –que completa su superior– pensando que estaba de vacaciones en ese momento, recibió un llamado de atención del director técnico. Este caso muestra cuán importante es para lxs encargadx de sala la separación entre vida profesional y vida personal. Como vimos, es la estabilidad de los tiempos –y lugares– de trabajo lo

¹⁹ Véase: <https://bit.ly/3t3TCKY>.

que promueve la calidad de esta distinción entre lo laboral y lo extralaboral.

Asociadas a estas condiciones de trabajo heterónomas, las remuneraciones de lxs encargadx de sala son estables e incluyen cinco semanas de vacaciones pagas por año. Unx encargadx sin antigüedad gana 4.800 francos netos por mes por semanas de 40 h,²⁰ lo que equivale a 30 francos por hora. Aunque sus nombres no aparecen en los créditos de los espectáculos, por lo general tienen intercambios con los miembros de la compañía y tienen cierto peso en la definición del equipo con el que se va a trabajar y de los armados y desarmados. Esta participación hace que se sientan parte del equipo y fomenta el “orgullo” del artesano que hizo posible el espectáculo.

2.2. Directorxs técnicxs de teatro: la responsabilidad de los mánagers de la técnica

El trabajo de lxs directorxs de equipo técnico consiste en preparar las condiciones de acogida de los espectáculos para la próxima temporada, la gestión del equipamiento y del equipo técnico. Lxs directorxs técnicxs suelen ser ex directorxs que acumularon experiencia tanto en compañías como en teatros y cuentan con una amplia red de contactos y una reputación a nivel local. Por lo general, luego de ejercer varios años como directorxs en el mismo teatro acceden a este puesto a través de una promoción, la cual se inscribe en una relación relativamente rutinaria con el trabajo de creación de espectáculos.

En el colectivo, lxs directorxs técnicxs se posicionan entre sus superiores, lxs directorxs de teatro, y lxs encargadx y posibles asistentes de quienes son sus superiores. Es decir que la función de lx directorx técnicx corresponde a un puesto de mánager cuyo trabajo principal, en realidad, ya

²⁰ La duración promedio del trabajo semanal en Suiza es de 41,2 horas. Véase: <http://bit.ly/2M0FP7L>.

no es técnicx. Esto mismo me dijo Philippe (59 años, director técnico) cuando me hablaba de estas “tareas administrativas”: “Ya no estoy nunca en los escenarios o casi nunca”. Este rol supone también una temporalidad del conjunto de tareas más extenso que el de lxs encargadx de sala. Philippe habla de “prospección [...] a futuro, con el equipo de dirección [...], de los estudios de viabilidad” en los que él interviene generalmente una o dos temporadas antes del estreno. Lxs directorxs técnicxs, por su experiencia técnica, desempeñan un papel en el trabajo de intermediación que realizan las direcciones de instituciones culturales (Lizé, 2016).

Sin embargo, esta posición implica cierta heteronomía, que puede tener un peso fuerte en la calidad de vida en el trabajo. Esto es lo que me explica Peter (60 años, jefe del taller de construcción), cuando me habla de las instrucciones paradójicas a las que debe hacer frente:

Muchas veces te piden algo y no tenemos todo lo que se necesita. [...] Además, aparte de la escenografía, hay que respetar las normas de seguridad. Con carga, en suspensión, esto, lo otro... normas contra incendio, cosas ignífugas, etc. Te dicen “hacé esto así, quiero esto”, pero después el material que tengo que usar no lo puedo usar porque está prohibido [...] Se prende fuego, larga humo, gotea, no se puede usar.

Al tener que garantizar el respeto de las normas de seguridad, muchas veces debe enfrentarse a algunxs escenógrafxs o directorxs, pero pocas veces es apoyado por sus superiores jerárquicos: “Es el decorador, el escenógrafo, que en realidad viene en nombre del director general y después, detrás, por la dirección, el que dice ‘ah no, hay que hacer lo que él dice’”.

Como para lxs demás profesionales de las artes escénicas, la actividad de lxs directorxs técnicxs varía en función de los momentos fuertes de la temporada: festivales, preproducción, etc. Los períodos de mayor actividad pueden tener una influencia significativa en la calidad de la frontera entre lo laboral y lo extralaboral, como me explica Peter:

Yo trabajaba a la noche, en la cama. No podía dormir porque tenía que resolver un problema, no sabía cómo hacer para que funcionara. O si no, me despertaba a la noche porque se me había ocurrido algo, tenía un cuaderno al lado de la cama, así que lo anotaba. Eso me pasaba todos los días. Todos los días. Y por lo general estaba acostado, con los ojos cerrados y pensaba como en el teatro, se me venían imágenes, ideas, perseguía una idea “si hago esto, ¿qué hago con esto otro?”, todas las soluciones.

Estos períodos de sobrecarga laboral que experimentó Peter ponen de manifiesto la heteronomía que caracteriza al puesto de directorx técnicx: aunque son mángers, tienen que responder a las órdenes de sus directivxs. A pesar de tener cargos fijos y de responsabilidad, su puesto está subordinado a lxs verdaderxs *gate-keepers* del campo: lxs directorxs de instituciones culturales. Esta intensidad laboral se vuelve particularmente problemática puesto que entre lxs trabajadorxs fijxs existe una falta de adhesión al compromiso total propio de la *illusio* vocacional artística. Cuando le pregunté a Manuel (33 años, director técnico) qué beneficios obtuvo al ser promovido al puesto de director técnico en su teatro, me dijo esto:

Estaba por cumplir 30 años, había encontrado a una mujer que era para mí, tenía ganas de construir algo con ella, una familia [...] me nombraron [director técnico] y ahora trabajo de lunes a viernes, tengo un horario súper regular, con un sueldo mejor y todo eso. [...] No sé si seguiría estando con [mi mujer] si no hubiera tenido esta estabilidad.

Durante la entrevista, Manuel muestra cierto orgullo de haber sido elegido para esta promoción (es uno de lxs directorxs técnicxs más jóvenes que conozco), así como una gran satisfacción por las ventajas asociadas a esta posición: a diferencia de lxs encargadx de sala, tiene fines de semana y gana alrededor de 2.000 francos más por mes.

Las condiciones de trabajo de lxs directorxs técnicxs parecen ser las más interesantes: cuentan con una mayor

estabilidad en sus horarios de trabajo que lxs encargadx de sala y sus salarios son más altos.²¹ Las modalidades de contratación no están reguladas: algunxs “siguen” a sus empleadorxs a lo largo de una carrera, mientras que otrxs son contratadx a través de una oferta de trabajo. El ser contratadx como directorx técnicx también es una forma de reconocimiento simbólico de la reputación de unx trabajadorx, como se refleja en el testimonio de Manuel: “No tenía ni 30 años y me ofrecieron hacerme cargo de una de las instituciones más importantes de Suiza. Yo me quedé tipo “jaahh mierda!”. Asimismo, brinda la oportunidad de dirigir un equipo técnico, como me explica David: “Podés darles indicaciones al equipo de una forma... porque sos vos el que elige. Trato de aportar algo”.

Conclusión y discusión

En este texto, demostramos cómo las condiciones de empleo y trabajo permiten ver diferentes modalidades de compromiso laboral en función de los puestos del sector técnico de las artes escénicas en Suiza romanda. Con este análisis, intentamos definir las barreras simbólicas que estructuran los colectivos de trabajo técnico y distinguen la motivación que caracteriza a cada uno de estos diferentes puestos.

Al examinar los puestos “*freelances*”, pudimos observar que la importancia de la dedicación a la carrera se ve favorecida por la “desmultiplicación de sí” (Bureau et al., 2009) exigida por estos puestos de mandatos múltiples. Los individuos que hacen carrera en estos puestos valoran la ausencia de rutina, la vida social y la participación en la creación

²¹ El salario mínimo de lxs directorxs técnicxs que entrevisté ascendía a poco más de 6.000 francos por mes netos (5.816 euros), con un treceavo sueldo. El salario más alto que registré fue de 12.000 francos suizos por mes (11.216 por 13 meses).

y la adaptación de un espectáculo. Sin embargo, en este mundo de producción de bienes simbólicos, es fundamental la distinción entre “crear” y “adaptar” un espectáculo. Es por eso que los mandatos de encargadx de espectáculo y de diseñadorxs técnicxs exigen saberes y una experticia –o “capitales específicos” (Mauger, 2006)– distintos que sugieren inscripciones en espacios profesionales diferenciados. Mostramos que solo el trabajo de lxs diseñadorxs técnicxs puede ser objeto de marcas de reconocimiento objetivas y tener a la vez un derecho de control sobre el trabajo de lxs encargadx de espectáculo. A través de premios y becas y el reconocimiento de su trabajo como obra de arte, lxs diseñadorxs técnicxs participan en la entrega “en cuerpo y alma” de las profesiones artísticas y se unen a la carrera por el reconocimiento de su “grandeza” (Schotté, 2018). Por el contrario, lxs encargadx de espectáculo, debido a su relación con la técnica y la falta de instancias de reconocimiento simbólico, se asemejan a lxs “trabajadorxs de la sombra”, aquellxs que no son visibles para la mirada del público.

Estos trabajadorxs invisibilizadx son contratadx de manera fija por las instituciones culturales que reciben los espectáculos. Hemos mostrado que el interés en estos puestos radica en la búsqueda de estabilidad de los tiempos profesionales para garantizar una separación estricta entre vida profesional y personal. Por este motivo, lxs encargadx de sala suelen ser técnicxs que se encuentran en la segunda parte de su carrera (Bataille et al, 2019) y que ya trabajaron como encargadx de espectáculo o diseñadorxs técnicxs. La evolución de las aspiraciones profesionales, generalmente asociada a la construcción de una relación o a la crianza, contribuye a valorar una relación más rutinaria con el trabajo y a aceptar una pérdida del poder de decisión sobre la forma final de la obra. De todos modos, estos puestos resultan atractivos ya que brindan la oportunidad de “ascender”, es decir, de ser promovidx como directorxs técnicxs de un teatro. Los puestos de directorx técnicx corresponden a mandatos de mánagers de lxs encargadx. Su trabajo es

diferente al de estxs últimxs, ya que una gran parte de las tareas que realizan no son técnicas –o todas, dependiendo de si existen o no niveles intermedios en la jerarquía del equipo técnico–, sino que se centran más bien en las habilidades para preparar una temporada y, por lo tanto, tienen poder de decisión y prescripción sobre lxs encargadx de sala. Al ser “responsables” de la gestión del equipo técnico, lxs directoxs técnicxs están mejor remuneradx que lxs encargadx a quienes dirigen y pueden ser reconocidxs por la calidad de su gestión de equipo. No obstante, pueden verse obligadx a asumir sobrecargas de trabajo que requieren una cierta adhesión a una dedicación al trabajo a veces similar a la que se puede observar en los puestos *freelances*. Este último punto muestra la ambivalencia de las modalidades de compromiso en el trabajo o, en otras palabras, el límite de un análisis de los puestos que no tiene en cuenta las propiedades –en forma de disposiciones y dotación de capitales– de las personas que ocupan estos puestos.

En efecto, el enfoque tipológico aquí adoptado no permite dar cuenta de la pluralidad de “culturas profesionales” (Perrenoud y Sainsaulieu, 2018) que existen para los mismos puestos ni del efecto del desarrollo y las luchas en los espacios profesionales investigados en estos puestos. El análisis de las trayectorias de los individuos es necesario para describir y comprender sus recorridos entre los diferentes puestos. Este enfoque longitudinal permitiría identificar cómo las instancias de socialización primaria y secundaria se “entrelazan” (Darmon, 2006) a través de la modalidad de entrada a la carrera y el aprendizaje de la profesión mediante los diferentes mandatos a lo largo del recorrido profesional. Un análisis disposicional de este tipo serviría para esbozar el espacio de las trayectorias y las tomas de posición que les están asociadas (Bourdieu, 1992) y ofrecería las herramientas analíticas para afinar los resultados de este texto. Por consiguiente, si bien presentamos aquí las jerarquías que diferencian a los puestos, no pudimos mostrar su relación con los contextos en los que se

desarrollan. Estos contextos se dividen en dos conjuntos. El primero, más práctico, corresponde a la influencia del “tamaño” –o, más precisamente, a la posición en el campo– de la institución sobre la función y tareas de cada uno de los puestos que emplea. El segundo, más amplio, corresponde al estado históricamente situado del campo en el que se lleva a cabo la investigación: las profesiones técnicas de las artes escénicas en la Suiza romanda están afectadas por procesos de digitalización y profesionalización que transforman las culturas profesionales.

Bibliografía

- Bataille, P., Casse, R. y Perrenoud, M. (2019). “Rythmes et ancrages sociaux des carrières musicales ‘ordinaires’”. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 50(2), pp. 75-99.
- Becker, H.S. (2006 [1988]). *Les mondes de l’art*. París: Flammarion.
- Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. París: Le Seuil.
- Bourdieu, P. (2015 [1992]). *Les règles de l’art. Genèse et structure du champ littéraire*. París: Points.
- Bureau, M. C., Perrenoud, M. y Shapiro, R. (dirs.) (2009). *L’artiste pluriel. Démultiplier l’activité pour vivre de son art*. Villeneuve-d’Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Crasset, O. (2017). *La santé des artisans. De l’acharnement au travail au souci de soi*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Darmon, M. (2006). *La socialisation*. París: A. Colin.
- Devetter, F. X. (2006). “La disponibilité temporelle au travail des femmes: une disponibilité sans contrepartie?”. *Temporalités*, (4).
- Gollac, M., Volkoff, S. y Wolff, L. (2014). *Les conditions de travail*. París: La Découverte.

- Hughes, E. C. (1996). *Le regard sociologique*. París: Éditions de l'EHESS.
- Lizé, W. (2016). "Artistic Work Intermediaries as Value Producers. Agents, Managers, Tourneurs and the Acquisition of Symbolic Capital in Popular Music". *Poetics*, (59), pp. 35-49.
- Maruani, M. y Reynaud, E. (2004). *Sociologie de l'emploi*. París: La Découverte.
- Mauger, G. (dir.) (2006). *L'accès à la vie d'artiste. Sélection et consécration artistiques*. Vulaines-sur-Seine: Le Croquant.
- Menger, P. M. (2003). *Portrait de l'artiste en travailleur*. París: Seuil.
- Menger, P. M. (2009). *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*. París: Gallimard-Seuil.
- Perrenoud, M. (2012). "La santé au travail des musiciens. Un enjeu crucial et paradoxalement peu visible". Prefacio de *La musique et le chant*. Les guides Santé au travail du CMB.
- Perrenoud, M. y Bois, G. (2017). "Artistes ordinaires: du paradoxe au paradigme". *Biens symboliques / Symbolic Goods*, (1), pp. 2-36.
- Perrenoud, M. y Sainsaulieu, I. (2018). "Pour ne pas en finir avec l'identité au travail". *SociologieS*, dossier "Identité au travail, identités professionnelles".
- Roux, N. (2020). "Faire de nécessité soutenabilité: tenir et vieillir comme saisonnier/ère agricole". *Revue française de sociologie*, 61(2), pp. 177-206.
- Sapiro, G. (2007). "La vocation artistique entre don et don de soi". *Actes de la recherche en sciences sociales*, (168), pp. 4-11.
- Schotté, M. (2014). "Le don, le génie et le talent". *Genèses*, (93), pp. 144-164.
- Schotté, M. (2018). "L'économie de la grandeur". *Sensibilités*, (1), pp. 26-37.
- Sinigaglia, J. y Sinigaglia-Amadio, S. (2017). *Temporalités du travail artistique: le cas des musicien-ne-s et des plasti-*

cien·ne·s. DEPS Ministère de la Culture, col. Questions de culture.

Sorignet, P. E. (2004). "Sortir d'un métier de vocation: le cas des danseurs contemporains". *Sociétés contemporaines*, (56), pp. 111-132.

Sorignet, P. E. (2010). *Danser. Enquête dans les coulisses d'une vocation*. Paris: La Découverte.

Sorignet, P. E. (2016). "Si j'arrete de danser, je perds tout'. Penser les mobilités sociales au regard de la vocation d'artiste chorégraphique". *Politix*, (114), pp. 121-148.

En los confines de la tercerización, hay que trabajar a pesar de todo: el caso de las trabajadoras de limpieza

SAPHIA DOUMENC¹

La limpieza es uno de los sectores de actividad más desgastantes. Se registra, en particular, una sobrerrepresentación de trastornos musculoesqueléticos (TME),² así como un índice de frecuencia de accidentes de trabajo muy superior a la media nacional (37,5 frente a 25,7). Asimismo, es un sector que se caracteriza por tener una tasa de ausentismo particularmente alta en relación con su penosidad.

Además de la dureza de la actividad, las trabajadoras³ sigue estando relativamente invisibles para la sociedad. Estas trabajadoras sufren una verdadera “violencia económica” (Maruani y Puech, 2006): el 75% de los contratos del sector, compuesto principalmente por mujeres (66%),⁴ son de tiempo parcial⁵ y, por lo general, se aceptan a falta de algo mejor. Situadas en los confines de la tercerización, trabajan en horarios desfasados en relación a los ritmos colectivamente compartidos por lxs demás trabajadorxs. Esta

¹ Universidad de Lyon 2, Triangle/LEST.

² En términos generales, la encuesta SUMER (Seguimiento médico de la exposición de los trabajadores a riesgos profesionales) de 2010 indica que las mujeres tienen más probabilidades de estar expuestas a los TME.

³ Cabe precisar que optamos por feminizar la mayor parte de la muestra encuestada por dos razones: por un lado, porque el 66% de la mano de obra en este sector es femenino y, por el otro, por la realidad de nuestra muestra: 2 hombres por cada 39 mujeres.

⁴ Según las cifras de la Federación de Empresas de Limpieza de Francia (FEP) de 2017.

⁵ Según las cifras de la Federación de Empresas de Limpieza de Francia (FEP) de 2017.

invisibilidad alimenta una descalificación social y una relegación espacial. Al mismo tiempo, la obligación de trabajar los fines de semana, presente en la mayoría de los contratos, altera el equilibrio de la vida familiar. Trabajar en la limpieza, fuerza a las mujeres a aprender a hacer malabares entre los diferentes tiempos sociales. Cuando están en una relación, las mujeres pueden contar a veces con el salario de su pareja, e incluso con su disponibilidad para ocuparse de la administración del hogar. Sin embargo, como las tareas domésticas siguen estando repartidas de manera desigual, muchas trabajadoras realizan en la práctica una doble jornada de trabajo.⁶ Por lo tanto, ante una ruptura conyugal, las mujeres se ven más afectadas en el plano material: “la pérdida de nivel de vida directamente imputable a la ruptura es del orden del 20% en las mujeres y del 3% en los hombres”.⁷ La precariedad profesional se manifiesta en precariedad matrimonial o sentimental.

Trabajar en el sector de limpieza expone a numerosos perjuicios: a los dolores físicos, psíquicos y la relegación social se suma la vulnerabilidad económica. Tampoco se puede olvidar que ser parte de esta mano de obra requiere de verdaderos sacrificios personales, sobre todo en términos de disponibilidad (horarios escalonados) y de movilidad (lugares de trabajo alejados). Por ende, no es de sorprender que esta profesión esté atravesada por un malestar social, que se traduce en un alto índice de accidentes laborales, ausentismo y depresión. Sin embargo, estos indicadores no alcanzan para describir la realidad del sector. En efecto, en

6 Según un estudio del Consejo Económico, Social y Medioambiental de Francia (CESE), “Le temps de vie des femmes” [El tiempo de vida de las mujeres], realizado en 2018, las mujeres dedicaban en 2010 en promedio más de 34 horas a las tareas domésticas, es decir, casi una semana de trabajo extra no remunerado.

7 Según un estudio del INSEE de Carole Bonnet, Bertrand Garbinti y Anne Solaz, *Les variations des niveaux de vie des hommes et des femmes à la suite d'un divorce ou d'une rupture de PACS* [La variación de los niveles de vida de hombres y mujeres tras un divorcio o la finalización de una unión civil], *INSEE références*, 2015.

sí mismos, solo permiten observar una pequeña parte de esta mano de obra. Ahora bien, ¿qué sucede con aquella que, a pesar de todo, sigue trabajando?

Sí bien el indicador del índice de accidentes laborales es útil para conocer los riesgos en el trabajo, no permite describir el conjunto de condiciones laborales. Por un lado, no todos los accidentes se declaran. Por el otro, parece ser de poca ayuda para pensar la penosidad de trabajo porque no toma en cuenta a aquellas mujeres que, a pesar de los accidentes, las licencias o la depresión, siguen trabajando como pueden. En una nota publicada en 2012, la Agencia Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo de Francia (ANACT) invita a observar las condiciones de vida extralaborales para poder determinar y conocer mejor los indicadores de salud: “el análisis de los indicadores de salud (ausentismo, estrés, etc.) debe tener en cuenta la estructura familiar (composición familiar, personas a cargo, principal ingreso, división de tareas, etc.) para reflejar la acumulación de presiones extralaborales”.⁸

Esta consideración es tanto más necesaria cuando se estudia una población feminizada, dado que está aún más agobiada por la carga extralaboral. Es por eso que, en las últimas décadas, varios trabajos insisten en la necesidad de integrar una dimensión de género en el estudio de las relaciones profesionales y, en particular, en el conocimiento de las condiciones laborales. Algunos datos son sumamente impactantes: en el período 2000-2010, por ejemplo, el índice de accidentes de trabajo disminuyó, pero de manera muy desigual entre los sexos: los accidentes de trabajo en los hombres cayeron un 21,3%, mientras que en las mujeres aumentaron más de un 23%.⁹ Además de la dimensión de

⁸ Nota de la ANACT del 9 de julio de 2012, “Inégalités en matière de santé au travail: pour une approche genrée des conditions de travail” [Desigualdades en materia de salud laboral: por un enfoque de género de las condiciones de trabajo].

⁹ Nota de la ANACT del 9 de julio de 2012, “Inégalités en matière de santé au travail: pour une approche genrée des conditions de travail” [Desigualdades

género, la distribución por sectores también resulta esclarecedora. Las mujeres forman parte principalmente del CTN I,¹⁰ es decir, el comité que agrupa el trabajo temporal, las actividades relacionadas a la acción social, la salud y la limpieza. Por todas estas razones, una investigación sobre las trabajadoras de la limpieza exige adoptar un análisis interseccional.

Con esta perspectiva, este artículo se propone examinar la manera en que las trabajadoras de limpieza están atrapadas en diferentes relaciones de dominación en lo que respecta a las relaciones sociales de clase, raza y género (Crenshaw, 2005). Un enfoque de este tipo obliga a contextualizar, situar e identificar no solo las situaciones de dominación, sino también las situaciones de elusión, adaptación o resistencia que pone en marcha esta población. Porque estas mujeres, además de ser trabajadoras, son esposas, madres, hijas, hermanas, miembros de una comunidad religiosa y/o cultural, etc. Como no pueden darse el lujo de renunciar (Barnier, 2011), se ven obligadas a gestionar lo mejor posible condiciones de trabajo patógenas sin dejar de involucrarse (o no) en los diferentes tiempos sociales que están a su cargo. En efecto, cuando se estudia un sector feminizado, es importante prestar especial atención al modo en que estas mujeres trabajadoras se organizan para administrar los diversos tiempos institucionales: trabajo, familia, centros de crianza, etc. Para estudiar las interrelaciones entre trabajo y vida extralaboral, la sociología ha trabajado, desde la década de 1980 particularmente, para dar lugar a la idea de una articulación de las esferas de producción y reproducción (Barrère-Maurisson, 1984).

Algunos indicadores institucionales dan cuenta de los accidentes laborales y las enfermedades profesionales y

en materia de salud laboral: por un enfoque de género de las condiciones de trabajo].

¹⁰ Comité Technique National [Comité Técnico Nacional], nomenclatura del régimen general de la seguridad social francesa.

conceden a la víctima derechos y cierta forma de “justicia”. Pero, ¿qué sucede cuando estos accidentes o enfermedades no son reconocidos (o son silenciados)? En estas situaciones, ¿cómo es posible relevar la mayoría de los casos en los que las trabajadoras siguen trabajando a pesar de la penosidad y las limitaciones de este sector?

Este artículo se basa en el trabajo de campo que llevé a cabo para mi tesis doctoral¹¹ sobre la génesis del compromiso político y sindical de una población sometida a diferentes formas de dominación. Esta investigación se realizó entre trabajadoras mujeres (y hombres, en menor número) de limpieza que, durante sus trayectorias profesionales, tuvieron la oportunidad de participar en un sindicato. Para ello, se privilegió un enfoque etnográfico y se llevó a cabo un trabajo de campo en dos ciudades: Marsella y Lyon. Al principio, me contrataron como “encargada de desarrollo” por seis meses en un sindicato lionés especializado en la defensa de trabajadoras del sector de la limpieza (CNT-Solidarité Ouvrière). Esta inmersión me permitió realizar una observación participante y obtener abundante información sobre la configuración sindical y salarial. En Marsella, entre marzo de 2017 y julio de 2018, realicé nueve estadias de campo intensivas. El método se basa en diversos materiales de investigación: la observación multisituada de las trabajadoras en diferentes situaciones (paros, juicios laborales, manifestaciones, negociaciones con los empleadores, etc.), así como entrevistas repetidas en el tiempo.¹²

Se abordarán tres casos que resultan significantes en la medida en que se pregunta por las diversas modalidades de la experiencia del trabajo. De hecho, existe una pluralidad de instancias que les permiten a estas trabajadoras obtener el reconocimiento de la dureza de su labor y adquirir beneficios materiales (ya sea por recomendación médica o jurídica, a través de los tribunales laborales, o política, mediante

¹¹ Con la dirección de Sophie Bérout y Paul Bouffartique.

¹² En total, se realizaron 41 encuentros y 60 entrevistas grabadas.

huelgas combativas). Teniendo en cuenta la estructura de esta rama de actividad y de la forma del trabajo en sí mismo, la “vida extralaboral” se convierte en el espacio privilegiado para comprender, empatizar y compartir las dificultades causadas por este tipo de actividades profesionales. Las mujeres que trabajan a pesar de todo no son “sobrehumanas”: si “aguantan” es porque, por fuera (Thibault, 2013) o junto al (Weber, 1989) trabajo, movilizan recursos sociales que les permiten gestionar a situaciones delicadas con mayor o menor facilidad.

1. Trabajar para contener la(s) precariedad(es)

Trabajar en el sector de la limpieza en hoteles o para proveedores privados conlleva una gran cantidad de inconvenientes. Por definición, la tercerización ofrece una gran disponibilidad de mano de obra a un mandante. La empresa de limpieza que emplea a las trabajadoras las pone a disposición de su cliente. Al no formar parte de la comunidad de trabajo del lugar en el que desempeña sus tareas, el aislamiento de la trabajadora de limpieza es un elemento importante de su día a día en el trabajo. Este aislamiento se atenúa ligeramente en el caso de la hotelería –sobre todo en hoteles con un número significativo de habitaciones–,¹³ aunque determinados establecimientos no disimulan su voluntad de “poner distancia” con el personal “que limpia”.

Como se mencionó anteriormente, desempeñarse en este trabajo instituye una verdadera invisibilidad ante la sociedad. Por un lado, estas trabajadoras desarrollan sus actividades muy temprano por la mañana o, por el contrario, muy tarde por la noche. Por otro lado, cuando trabajan

¹³ De modo general, la tercerización en el sector hotelero concierne en especial a los grandes hoteles. Cuando se trata de establecimientos más pequeños, es frecuente que el servicio de limpieza esté directamente internalizado.

–como en el caso de la hotelería– en horarios clásicos (es decir, de día), se les pide entrar por la puerta de servicio para que no se crucen con los clientes.¹⁴

Laila: una situación de emergencia

La historia de Laila muestra sin rodeos cómo esta invisibilidad puede ser vivida de una manera muy violenta en el plano de lo simbólico. En 2003, a los 20 años, abandonó su país de origen, Marruecos, para seguir los pasos de su hermano que se había ido a estudiar a Alemania, donde vivió por tres años. Allí, Laila encuentra un empleo como trabajadora de limpieza en un hotel de lujo y conoce a su futuro marido, también de origen marroquí, pero con nacionalidad francesa. Luego, acepta seguirlo a Francia, donde se casan. Para obtener la residencia, Laila debe justificar ante la Prefectura que ha permanecido más de tres años en territorio francés. Comienzan entonces tres años difíciles:

Me hacía sufrir porque no tenía papeles. Él decidía todo. Y yo no podía hacer nada, no podía salir. Me decía “no, vos no salís”, así durante mucho tiempo, durante varias semanas. Antes de casarme no me había dado cuenta, pero era alcohólico. Es muy grave. Me hizo sufrir. De verdad.

El marido de Laila es violento, tanto física como psicológicamente y la presiona por los papeles que todavía no tiene. La engaña y tiene hijos con otra mujer. Durante esos tres años de transición, Laila queda embarazada de su hija (en 2007) y luego de su hijo (en 2008). El contrato de alquiler está a nombre de su marido. Ella le pide el divorcio; él termina aceptando. Laila no tiene los medios para mudarse sola y prefiere convivir con él durante el (poco) tiempo que él pasa en la casa antes que ajustarse (aún más) el cinturón.

¹⁴ Esta práctica de apartamiento de las clases populares en los hábitats burgueses se remonta a la arquitectura haussmaniana. Se puede encontrar un equivalente en las escaleras de servicio destinadas a los empleados domésticos.

En 2010, consigue un trabajo como trabajadora de limpieza en un hotel “económico” del centro de Marsella. Trabaja 88 horas por mes y nunca llega a los 800 euros. Durante la primera entrevista en su casa, en marzo de 2017, Laila sigue viviendo en lo de su “ex”. Y si bien sufre esta convivencia, no logra ahorrar tanto dinero como esperaba.

Luego, Laila refiere, sobre la situación de las trabajadoras de limpieza en el hotel:

Son más baratas [las empresas de limpieza] porque a las trabajadoras de limpieza no les pagan las horas extras, las comidas, nada. Pero, ¿quién se hace cargo de todo eso? Las trabajadoras de limpieza. Las víctimas son las trabajadoras de limpieza. Hasta en el hotel nos tratan como esclavas. Porque a veces. Por ejemplo, una vez, vi a una mujer que estaba con mucho trabajo y tenía sed, pero no podía tomar agua de la canilla. Entonces bajó a la recepción donde se sirve el desayuno, y le pidió a la directora “por favor, ¿puedo servirme un vaso de agua en la máquina de abajo?” y le dijo “¡no! No puedo abrir la máquina por un vaso de agua”. La mujer se puso a llorar... No está bien... Estamos mal, somos las que peor nos tratan. Somos las peor, menos... No nos dejan bajar [a la recepción]. No nos dejan tomar un café, no nos dejan tomar el desayuno, está prohibido.

P: ¿Y los demás, por ejemplo, pueden ir a la recepción y todo eso?

Sí. Nosotras. Yo no bajo, es la verdad. No puedo. Me llevo de casa lo que quiero tomar de casa. No quiero que alguien me mire raro. No puedo. Me hace mal. Después, cuando vuelvo a casa, pienso mucho en esto.

P: Y vos, ¿no podés hacer eso?

Sí, podemos. Pero la mirada de los demás. Te miran mal. Ya viste, si querés un vaso de agua, bajás, agarrás un vaso y ellos te hacen así [imita una mirada de arriba abajo]. Y al día siguiente te dicen “no, no bajes, no vengas al desayuno, no”. ¡Tiran todo! Tiran las medialunas, los panes con chocolate, ¡todo tiran! Pero ¿por qué no se los dan a las chicas? ¡Hay algunas, pobres, que no comen! Y tiran todo a la basura, las medialunas, los panes con chocolate... ¿cómo puede ser!? ¡No, pero en serio! Me parte el alma, de verdad, *wallah!*

Pienso, pucha, ¿cómo puede ser? ¡Tirás todo a la basura, medialunas, panes con chocolate, yogures, quesos, de todo! ¡Dáselos a las chicas de limpieza! (Laila, entrevista del 14 de marzo de 2017).

Aunque Laila vive relativamente mal esta marginación, por no decir desprecio de clase –y, además, racializado–, parece encontrar en el sindicato una fuente de compensación. En julio de 2016, Laila y sus compañeras empezaron un paro respaldado por la CNT-SO (Confederación Nacional de Trabajadores – Solidaridad Obrera). Entonando consignas como “trabajadoras de limpieza en huelga” o “para fregar, fregar, hay que pagar” en la puerta del hotel, las trabajadoras se reapropiaron por un tiempo del espacio que se les suele negar. Se podría considerar el ejercicio de la huelga frente a la empresa que las contrata como una especie de “venganza” por el constante aislamiento que sufren. En la entrevista, Laila insiste en el hecho de que después de la huelga, siente que el personal del hotel y la ama de llaves les prestan más atención a las trabajadoras de limpieza. Pero, aunque esta lucha por el reconocimiento es importante, sobre todo para la moral, no merma la penosidad física del trabajo.

Aquellas que “aguantan” no lo hacen por elección sino por necesidad. Se controlan y se esfuerzan a pesar de las numerosas dificultades que tienen que enfrentar. Laila se “sacrifica” por sus hijos: así lo manifiesta repetidas veces en las diferentes entrevistas que le hice. Cuando le pregunto si se toma tiempo libre, me responde que en su vida no hay lugar para eso:

Los chicos, la casa, ¿cómo hacés? Preparar la comida... es muy difícil. Ya bastante con que salís tarde del trabajo... Porque no es fácil el trabajo de una trabajadora de limpieza. Es... Te duele todo. Hasta en tus descansos, en tu día de descanso, no tenés ganas de hacer nada. Pero tenés que ir a casa, limpiar, lavar la ropa, preparar la comida, los chicos, bañarlos, esto, lo otro, etc. No descansás. Nunca descansás. Ni siquiera en

el día de descanso: no descansás. Mi ex me ayuda. No quiero mentir, me ayuda. Pero la mujer hace casi todo. Ella es la que hace. La vida es muy dura. La vida en Francia... (Laila, entrevista del 14 de marzo de 2017).

En este fragmento vemos que el mandato de la mujer de ser una “buena” madre y responsable del hogar constituye un peso extra en términos de tiempo y carga mental. Sin embargo, Laila afirma que puede contar con la ayuda –aunque mínima– de su ex marido. Pero las cosas cambian con el tiempo y el día a día se desestabiliza cuando uno de los recursos básicos para su equilibrio vuela en mil pedazos. Estas circunstancias ocurren en períodos de crisis, ya sea por desempleo, separación, etc. De este modo, cuando el ex marido de Laila le ordena que se vaya del departamento, toda su estrategia de supervivencia se resquebraja. De urgencia, se ve obligada a mudarse con sus dos hijos a lo de su pareja, a quien, sin embargo, acaba de conocer. Esta nueva relación, puesta a prueba de golpe por una experiencia desafortunada, no dura mucho tiempo y, luego de unas semanas, Laila se queda en la calle con sus hijos de diez y once años. Al principio, un amigo los recibe en su casa, pero les avisa de entrada que el ofrecimiento es solo temporal. Laila y sus hijos se refugian en la casa de este amigo durante tres meses y después consigue un lugar en un hogar: las mujeres solas con hijos suelen tener prioridad.¹⁵ Este período caótico en la historia de Laila coincide con su falta de disponibilidad para realizar una tercera entrevista.¹⁶ Limitada por la urgencia de su situación, Laila tampoco va al sindicato. A fin de cuentas, el sindicato parecer ser un recurso solo para personas que, como mínimo, tienen donde vivir. En los casos de falta de calificación extrema, el sindicato deja de ser el recurso más importante. Unos meses después, Laila sufre un accidente de trabajo: al enchufar la aspiradora

¹⁵ De lo contrario, los plazos para obtener un lugar son más largos.

¹⁶ La información relativa a este período difícil fue comunicada únicamente por teléfono.

(un modelo viejo), el tomacorriente se prende fuego. Este accidente no da lugar a una licencia. Sin embargo, Laila es trasladada al hospital, ya que los bomberos querían asegurarse de que no hubiera inhalado humo. Finalmente, aunque Laila queda en shock durante varios días, no se deja constancia de ninguna lesión física. Laila vuelve al sindicato para cerciorarse de que se hayan seguido bien las normas. Ahora bien, el uso que hace en ese momento del sindicato es totalmente individual y se asemeja a un servicio social como cualquier otro. Presionada por todos lados, Laila olvida la dimensión colectiva y reivindicativa del sindicato.

Efectivamente, el uso de la herramienta sindical como herramienta de lucha, o de lucha colectiva, exige que la persona esté “instalada” en una situación. El caso de Laila se revela heurístico en la medida en que comprueba que, a falta de estabilidad en la esfera privada, el compromiso por y con el trabajo no es (o deja de ser) una prioridad. Los motivos que permiten sindicalizarse van más allá de la mera esfera profesional. Pero, en ocasiones, el sindicato constituye un medio tanto para que se reconozca simbólicamente la dureza de un trabajo, como para ganar materialmente nuevos derechos.

2. Trabajar resistiendo: el recurso al sindicalismo

El Instituto Nacional de Investigación y Seguridad de Francia (INRS) para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales¹⁷ publicó en 2007 un documento científico y técnico titulado “Sous-traitance et accidents” [Tercerización y accidentes] en el cual se evalúa la situación actual de las consecuencias de esta práctica económica (Grusenmeyer, 2007). Mediante el establecimiento de una relación

¹⁷ Este instituto es una asociación sin fines de lucro al servicio de lxs profesionales de la salud, empresas y trabajadorxs.

de trabajo triangular entre unx empleadorx, una empresa contratista y unx trabajadorx, la relación de tercerización siempre escatima un poco más en las condiciones laborales de lxs trabajadorxs. Por un lado, instaura una doble subordinación para lxs trabajadorxs que deben responder tanto a las órdenes de la empresa que lxs contrata como a las de su cliente. Por otro lado, como la voluntad de recortar gastos en determinadas prestaciones está en la base de este régimen, las empresas especializadas libran una verdadera competencia de precios que provoca forzosamente una intensificación del trabajo sin un aumento del salario (Algava y Amira, 2011).

En los hoteles, los servicios de limpieza se suelen tercerizar a empresas especializadas. En esta configuración, no es raro que se eluda, o incluso se viole, el código laboral. El pago a destajo está lejos de ser una excepción: la mayoría de los contratos de las trabajadoras de limpieza del sector hotelero son contratos de 5 horas por día, es decir, de 108 horas mensuales, con una remuneración promedio de 1.000 euros. Sin embargo, muchas de ellas trabajan más horas que las especificadas en el contrato. Por lo general, las empresas de limpieza no pagan horas extra porque consideran que una habitación debe higienizarse en 15-20 minutos. Sin tener en cuenta cuán sucias están las habitaciones, se pide a las trabajadoras que limpien una determinada cantidad por día. Por lo tanto, como no quieren pasar todo el día en el trabajo sin que les paguen las horas extra, las trabajadoras siempre se apresuran para no terminar (demasiado) tarde, sobre todo cuando tienen obligaciones familiares. Cuando un equipo de trabajadoras de limpieza con tales condiciones de trabajo decide acudir a los abogados de la CNT-SO, el sindicato puede negociar “fácilmente” este tipo de casos.

Niora: “aguantar”, cuando no resistir

Para ilustrar de forma sucinta un caso de movilización, el recorrido de Niora resulta particularmente heurístico.

Nacida en 1980 en Comoras, de un padre empleado de la prefectura y una madre ama de casa, Niora inmigró sola a Mayotte a los 21 años por razones económicas. Tras la muerte de su padre, pronto se ve obligada, como hermana mayor, a ayudar económicamente a sus seres queridos. En Mayotte, conoce a su ex marido, con quien tiene dos hijos y consigue su primer trabajo en cantinas escolares. Como su ex marido tiene nacionalidad francesa, la familia logra mudarse a Marsella sin demasiadas dificultades. En 2015, tan solo un año después de su llegada, el padre de familia conoce a otra mujer y los abandona. Niora no tiene más remedio que buscar un trabajo y, gracias al apoyo de su prima, pronto encuentra uno en la industria hotelera. Niora es empleada del hotel *Easy House*¹⁸ desde comienzos de 2016. Unos meses después de que la contrataran, en septiembre de 2016, participa de su primer paro con el apoyo de sus compañeras y del sindicato CNT-SO. Durante una de las entrevistas, Niora reflexiona sobre las razones de aquel conflicto, que duró 15 días:

Era por la paga porque pagaban por habitación y no por hora. Entrábamos a las 9:30 y a veces salíamos a las 17:30 o 18 por 600 o 700 euros por mes.

P: ¿Y vos cuánto trabajáis?, ¿todos los días?

Sí, sí, todos los días, con dos días de descanso por semana y si no todos los días. Y ahí pedimos y nos dijeron que no. Nos dijeron que no iban a pagarnos por hora. [...] Además, las horas extra tampoco las pagan. No pagaban por hora, no pagaban las horas extra, no pagaban nada. [...] Le pedimos al jefe que queríamos cobrar por hora, un viático para comida y el aguinaldo y nos dijo “no, yo no puedo darles eso”.

P: ¿Y ahí fue cuando decidieron hacer un paro?

Sí, sí. [...] Una compañera nos habló de Anouck y del sindicato y fuimos a ver a Anouck. Parece que fue una amiga de ella la que le dijo. Fuimos a verla y nos encontramos con

¹⁸ Todos los nombres de hoteles y empresas de limpieza fueron modificados.

un montón de gente. Porque nosotras, antes, ya habíamos hecho un paro más chico.

P: Ah, ¿sí?

¡Sí, sí! ¡Entre nosotras, pero sin sindicato! [...] Eso fue en julio. Hicimos un paro chico, de un solo día. Esa vez fui yo la que lideró y después el jefe me mandó una carta a mi casa diciendo que me iba a despedir por eso. [...] Y entonces Anouck dijo: “si ustedes están listas, nosotras las vamos a ayudar a hacer el paro”. ¡Y nosotras aceptamos! Nos preguntó “¿Están seguras?” y nosotras “Sí, sí”. ¡Aceptamos! [...] ¡Y no era cualquier cosa, porque de verdad hicimos el paro! ¡Pero sigue siendo todo una porquería con la otra empresa, ¿eh?! Sigue siendo un desastre. Estuvimos, cuánto... dos meses tranquilas, pero desde enero hasta ahora, es una porquería. Porque nosotras tenemos un contrato indefinido de 4 horas por día y en general, con esos contratos, el empleador está obligado pagarnos las horas que están en el contrato, aunque no haya trabajo, ¿no es cierto?

P: Sí...

¡Pero ellos no nos las pagan!

P: Ah, entonces cuando hacen menos de 4 horas, ¿les pagan menos?

Sí. Y acá tengo los mensajes que me mandó [la jefa del lugar]. Pero yo le respondí. Le dije “¡no está bien! ¡Porque mi contrato es de 4 horas por día más el viático de comida!”.

P: ¿Porque cuánto ganás en general?

Son 680 euros en mano más el viático de comida más los domingos que se pagan más, ¡pero ahora ya no!

P: Así que están haciendo lo mismo de nuevo...

[...] Mirá el mensaje que me mandó [la jefa de equipo de la empresa de limpieza] porque, la verdad, esto ya es demasiado. Yo le mando: “Quiero hablar de mi sueldo, esto está bien”. Y ella me responde y me dice: “El sueldo es proporcional a lo que trabajás. Febrero es un mes tranquilo y además llegaste tarde”. Sí, es verdad, una sola vez llegué 10 minutos tarde [sigue leyendo el mensaje de la jefa de equipo] “... y faltaste. No hay ningún error de nuestra parte. Si vos fueras más seria y respetuosa, te podríamos pagar por hora, pero no lo sos, así que CORTALA. Que tengas un buen día”. Y yo le respondí: “Mi contrato es de 4 horas por día más el viático de comida. No coincido con lo que me decís”. A lo que me respondió:

“Ok, entiendo. Presentá la queja por correo y nos ocupamos”. Y después me mandó otro mensaje: “Acabo de fijarme, faltaste 3 días” [comenta] fue un día [retoma la lectura] “... Llegaste tarde” [comenta de nuevo] una vez, 10 minutos [sigue leyendo el mensaje] “... y te pagamos el viático de comida. Te pagamos todo y más. Hiciste 65 y te vamos a pagar 74. No entiendo de qué te quejás. Soy yo la que debería quejarme de tu comportamiento en el trabajo.” [Me mira con cara de sorpresa] ¿Qué comportamiento? ¡No tengo idea! En el último mensaje me dice: “Si no les gusta, pueden renunciar, ¿ok? Y si me siguen acosando, las voy a denunciar. Somos honestos, Niora, no nos aprovechamos de nadie, ¡no como ustedes!”. Y yo le respondí: “No, no te estoy acosando, quiero entender, nada más. Gracias”. ¡Es Prop’Hôtel! ¿Vos viste...? Nuestro contrato es de 86 horas y ella me paga 74. Y para ellos, ¡está todo perfecto! (Niora, entrevista del 22 de marzo de 2017).

Este fragmento de entrevista deja ver que la lucha por preservar las condiciones laborales y garantizar la aplicación del código de trabajo es constante cuando se es una trabajadora de la base de la pirámide (Nizzoli, 2015). Niora es agredida por su jefa de equipo y, aunque trabaje duramente, no llega a cobrar más de 900 euros por mes (incluyendo las diferentes los adicionales que consiguieron gracias al paro).¹⁹ Las empresas de limpieza cambian constantemente en el hotel donde trabaja Niora. De hecho, los beneficios que se consiguen con los paros son tan significativos que se vuelven un trato poco común y no demasiado rentable para las empresas de limpieza que, por ende, nunca permanecen por mucho tiempo.²⁰ El problema es que cada vez que cambia el proveedor, las trabajadoras tienen que batallar de nuevo para proteger sus conquistas sociales.²¹

¹⁹ Se trata de un estipendio de comida de 8 euros y un bono por cambio de vestuario.

²⁰ En total, en menos de cuatro años, pasaron cuatro empresas por este hotel.

²¹ Cabe destacar que se incluye una disposición para que, cuando haya un cambio de proveedor, el personal pueda permanecer en su lugar de trabajo si así lo desea. Se trata del artículo 7 del Convenio Colectivo de Empresas de Limpieza.

Según las palabras de la abogada del sindicato que se está ocupando de este caso, lo que sucede en este hotel es un “movimiento social continuo”. El sindicato, el hotel y la empresa proveedora intercambian correos electrónicos con regularidad. En cuatro años, hubo tres paros en el hotel. Sin embargo, esta lucha agotadora dio sus frutos: en julio de 2019, un último conflicto social obligó al hotel a internalizar a todas las trabajadoras con la adopción de las cláusulas establecidas por el protocolo que puso fin al conflicto en el primer paro. Es la primera vez que sucede esto en el sector hotelero de Marsella.

En este caso, el sindicato resulta ser un recurso eficaz para imponer al empleador nuevas condiciones laborales. En este sentido, constituye una manera de revalorizar su identidad. Pero, al mismo tiempo, para involucrarse en la actividad sindical, hay que tener previamente una vida extralaboral estable.

3. Las que se van. ¿Hacia nuevos horizontes?

3.1. Niora: soltar cuando se experimenta la estabilidad

Cansado de los incontables movimientos de paro, el hotel en el que trabaja Niora termina internalizando a las trabajadoras de limpieza. Pero Niora no es una de estas trabajadoras “afortunadas”. En efecto, en 2017, cuando por fin logra conseguir un departamento con un alquiler accesible en uno de los barrios del norte de Marsella (cambia su dos ambientes por un cuatro ambientes, adonde se muda con sus dos hijos, su hermana y el hijo de su hermana),²² se lastima en su lugar de trabajo. Este accidente se reconoce como accidente de trabajo. El diagnóstico es formal: Niora tiene un esguince en la muñeca derecha y por este

²² Como su hermana todavía no tiene papeles, Niora es la única que trabaja. Las cinco personas viven con el sueldo de una sola.

motivo se le concede un mes de licencia. Al mes siguiente, Niora vuelve al trabajo a pesar de que todavía está dolorida. Asume sus responsabilidades por una buena razón: su sueldo es el único que mantiene el hogar. No puede darse el lujo de renunciar ahora. Dos meses después, el dolor se hace insostenible. Con la muñeca hinchada, Niora va a la guardia. La radiografía muestra una fractura múltiple en los huesos de la muñeca, la operación es inevitable. El médico le ordena hacer reposo por ocho meses, pero esta vez no lo consideran un accidente de trabajo.

Este segundo accidente llega en un momento en que Niora empezaba a “levantar cabeza”. De hecho, unos días después de volver al trabajo, se enamora de un joven de origen comorense. En realidad, es un vecino que con el que se empezó a ver desde cuando se mudó al nuevo departamento. Luego, las cosas se aceleran. Su nuevo compañero se compromete rápidamente con Niora y la ayuda a nivel económico; él tiene un trabajo en un restaurante y, en palabras de Niora, “gana buen dinero”. Aquí se hace patente la hipótesis de T. Ben Jelloun (1977: 69-70): “en un nivel simbólico, podemos interpretar el accidente de trabajo como el comienzo de una especie de “rebelión pasiva” que atraviesa el propio cuerpo: una mutilación simbólica”. La estabilidad económica que le da su nuevo compañero la tranquiliza y le permite “soltar”.

El recorrido de Niora no es un caso aislado, sino que es bastante representativo de la realidad de este sector de actividad. Las enfermedades profesionales –sobre todo las causadas por las tareas repetitivas y físicamente duras, así como por el uso de productos que a veces son tóxicos– aumentan mucho más en el sector hotelero (+3%) que en los demás sectores (+1%).²³ Incluso las trabajadoras más motivadas mencionan que están cansadas. En definitiva, el trabajo de limpieza es una ardua labor en la que es difícil hacer carrera. Pocas son las que aguantan durante mucho tiempo.

²³ INRS (mayo 2012). “Femmes de chambre et valet dans l’hôtellerie”. ED 991.

3.2. Saliha: ¿una oportunidad para volverse profesionales?

El sector de la limpieza se caracteriza por tener una muy baja movilidad ascendente. Es más, según R. Sainsaulieu, hay indicios de que quienes lo intentan suelen meterse en problemas: “Sus recursos externos –escolares, económicos y familiares–, se ven rápidamente afectados por esta aventura interna del trabajo y se percibe la gran fragilidad de esta posición del desarrollo” (1977: 183). Sin embargo, aunque los recursos externos pueden sufrir un impacto negativo se “fracasa”, también pueden prestar apoyo.

Saliha²⁴ era trabajadora de limpieza en un hotel 3 estrellas de Lyon desde 2010. Su marido le consiguió el trabajo a través de la esposa de uno de sus ex colegas, también trabajadora de limpieza. Empezó su carrera a los 32 años después de que su tercer hijo alcanzara la edad escolar.

Saliha es una “trabajadora” y una “luchadora”; en el trabajo no escatima esfuerzos. Por eso, no fue ninguna sorpresa que se la considerara a la hora de elegir a una trabajadora de limpieza para cubrir la suplencia del puesto de gobernanta de los fines de semana. Esta nueva función le permitió aumentar la cantidad de horas de trabajo (9 horas más por mes). En pocas palabras, la gobernanta realiza “controles”, es decir, comprueba que el trabajo se haya hecho bien –se asegura de que no queden pelos ni polvo y que no falten café ni toallas– y administra los horarios de las demás trabajadoras. Tiene un máximo de tres minutos para controlar cada habitación, los cuales son suficientes si la habitación está limpia, pero a menudo es necesario corregir el trabajo de algunas colegas. En esos casos, los tres minutos se superan ampliamente. Al igual que a Laila y Niora en Marsella, a Saliha le pagan a destajo. Si termina más tarde, su sueldo no se modifica. Nunca cobra más de 900 euros por mes. Además, con su nuevo puesto, no cambió de

²⁴ De nacionalidad algeriana, Saliha nació en 1978 y llegó a Francia en 2004.

categoría: sigue estando en el escalón más bajo de la grilla salarial del sector de limpieza (AS1) y tiene que trabajar los sábados y domingos.

Pero Saliha resiste, a ella le gusta su trabajo: “a mí me gusta que todo esté limpio. Cuando vuelvo del trabajo, limpio en casa. No me gusta ver polvo. No paro nunca”. Y agrega: “si alguien se queda en el hotel es porque es valiente, porque está motivado”.²⁵ De esta nueva función “honorífica” de “gobernanta de fin de semana”, Saliha obtiene una especie de reconocimiento y “privilegio”: se permite, por ejemplo, bajar a tomar un café a la recepción.

Yo tomo el café. Haya clientes o no, no me importa. Me visto como corresponde. ¿Cuál es el problema? Hace mucho que estoy ahí, tomo mi café, no me dicen nada. Pero las chicas, por ejemplo, nunca lo hacen. Pero yo no soy un perro. Si el hotel está limpio es gracias a nosotras. Es mi trabajo, listo, asunto cerrado. (Saliha, entrevista del 6 de junio de 2017)

Saliha da muestras de verdadera conciencia profesional, e incluso de abnegación. Lamenta el ausentismo de algunas de sus colegas y se diferencia de ellas: “yo si estoy enferma, no puedo dejarlas, hay que ir a trabajar”. Además, Saliha tiene más de una hora de viaje hasta su lugar de trabajo, cerca de la estación de Perrache, ya que vive en una vivienda de alquiler accesible en Vaulx-en-Velin.²⁶ Es muy amiga de su vecina, Inès, una madre soltera con tres hijos. Las dos se ayudan entre sí y hacen muchas cosas juntas. Su amistad se basa principalmente en una fuerte homogamia social.

Sin embargo, una serie de elementos llevan a Saliha a una depresión que se podría calificarse como de *burn out* profesional. Después de nuestra primera entrevista, en

²⁵ Fragmento de una entrevista realizada con Saliha el 6 de junio de 2017 en una de las sedes del sindicato en Villeurbanne.

²⁶ Es una ciudad popular compuesta por barrios de viviendas sociales con alquileres accesibles, llamados HLM, en los suburbios de Lyon.

marzo de 2017, Saliha logra conseguirle un trabajo a su amiga Inès en el hotel. Pero a Inès no le resulta conveniente este trabajo, ya que le parece excesivamente desgastante y muy mal pago. Inmediatamente después de recibir su primer recibo de sueldo, Inès renuncia: “No voy a perder mi salud por 700 euros por mes. Prefiero quedarme en casa tranquila. Con la CAF, cobro lo mismo”.²⁷ El hecho de que Inès se negara a realizar el trabajo funciona como una especie de repudio para Saliha. Cuando Inès rechaza su profesión, contribuye a deslegitimar lo que Saliha “se cuenta” para aguantar, en particular el acto de nobleza que para ella significa que no la mantengan, a pesar del trabajo que realiza.

Es probable que esta primera experiencia haya debilitado algo que Saliha daba por sentado en su vida. Sin embargo, la visión que Saliha tiene de su trabajo se desestabiliza aún más cuando conoce a una segunda persona. En la primavera de 2017, una sindicalista de la CNT-SO visita el hotel donde trabajan Saliha y sus colegas, con la intención de formar un equipo de sindicalistas. En ese momento, conoce a Nadja, una trabajadora de limpieza que ya estaba formada en cuestiones sindicales. De hecho, Nadja es una joven de treinta años, licenciada en Letras en Argelia, que, antes de abandonar su país rumbo a Francia, era docente de lengua y miembro del sindicato nacional de educación. Al poseer un bagaje educativo y haber tenido una experiencia profesional gratificante, Nadya sabe que no va a realizar este trabajo toda su vida. Por eso, se involucra en el sindicato y ve su compromiso gremial como una oportunidad para salir de su condición de trabajadora de limpieza. Saliha y Nadya se hacen amigas. Saliha se embarca un tiempo en el sindicato, donde cifra su esperanza de un cambio. Empieza a pensar que ella también tiene derecho a soñar con un

²⁷ Fragmento de una entrevista con Inès realizada el 16 de junio de 2017 en su casa. [N. de las T.: CAF significa Caisse d'allocations familiales. Es un subsidio para pagar el alquiler que otorga el gobierno francés]

futuro distinto al de seguir siendo trabajadora de limpieza por el resto de su vida.

Esta doble comparación, primero con Inès, que pone en contradicción su dedicación tenaz, y luego con Nadya, que se permite proyectarse, abre el espacio de lo posible y lo pensable. Sin embargo, este espacio de lo pensable no es tan abierto como parece. Saliha no tiene un título y su marido no está recibiendo ingresos, ya que tuvo que someterse a una importante cirugía de espalda tras un accidente de trabajo, no reconocido como tal por la agencia de trabajo temporal que lo empleaba. Su familia depende de ella, “elige lo necesario” y debe seguir trabajando (Bourdieu, 1979: 443). Después de Inès, le toca a Nadja dejar el puesto de trabajadora de limpieza. Saliha resiste unos meses más, pero no mucho más. Un psiquiatra le da una licencia. Saliha “tom[ó] demasiadas pastillas para dormir porque, si no, no paraba de llorar”.

Mi hija llamó a los bomberos porque yo no podía despertarme. Me desperté en el hospital [psiquiátrico]. Dije “no me quiero suicidar. No estoy bien, es verdad, pero no quiero quedarme con ustedes”. Querían que me quedara en el hospital un mes. Yo dije “no, no estoy enferma, no tomé las pastillas para suicidarme”. Amo a mis hijos, solo quería dormir un poco para olvidar”. (Saliha, entrevista del 11 de junio de 2018)

En octubre de 2019, Saliha seguía con licencia. Estaba menos flaca que cuando trabajaba todos los días en el hotel. De modo general, parecía estar en mejor forma. Este breve relato de la experiencia de Saliha invita, una vez más, a descentrar la mirada y llevarla más allá de la vida profesional. Si bien es cierto que existen una serie de encuentros que llevan a Saliha a poner en tela de juicio su dedicación al trabajo, es solo cuando su marido puede (por fin) volver a trabajar que Saliha “se quiebra” y logra finalmente tomarse tiempo para pensar en ella.

Conclusión

El trabajo de trabajadora de limpieza exige poca cualificación. Sin embargo, es un trabajo que se basa en el “dominio de ‘habilidades temporales’, basadas en la disponibilidad, e incluso en la esclavización”. No obstante, “esta disponibilidad temporal [...] no se reconoce materialmente –en lo que respecta a salarios, carreras y cualificación– ni simbólicamente” (Bouffartigue y Bouteiller, 2012: 44), a pesar de que se admite que el reconocimiento constituye un punto importante en la construcción de su identidad en el trabajo (Sainsalieu, 1977). El sector de la limpieza agrupa diferentes imposiciones: la feminización y la externalización lo convierten en un sector particularmente opresivo para las trabajadoras. En una investigación de un sector constituido de manera similar, Gabrielle Schütz (2018) demostró cómo la pluralidad de restricciones afecta a las trabajadoras y contribuye a su desvalorización profesional.

Los recorridos de Laila, Niora y Saliha arrojan luz sobre las dificultades a las que se enfrentan estas trabajadoras que, como sus familias dependen de ellas, no tienen más opción que seguir trabajando. Estos rodeos biográficos ponen de manifiesto el grado de imbricación de los diferentes tiempos sociales. El lugar acordado al tiempo libre tiene un significado diferente según la situación laboral. P. Bouffartigue y J. Boutellier (2012) han demostrado con claridad cómo en función de las condiciones laborales y del contenido de la actividad, los individuos dedican su tiempo fuera del trabajo de diferentes maneras. Cuando el trabajo es duro y penoso, parasita el tiempo libre, ya que por lo general es necesario “recuperarse” del cansancio físico.

Sin embargo, los individuos cuentan con una serie de recursos para hacer frente y salir adelante a pesar de todo (Faure y Thin, 2019). En algunos casos, apelar al sindicato puede presentarse como un recurso para (re)negociar su lugar en el trabajo y, de manera más amplia, en la sociedad. Al ocupar las entradas de los hoteles en las huelgas,

las trabajadoras de limpieza se vuelven –al menos por un momento– visibles ante los ojos de lxs transeúntes que el resto del tiempo las ignoran. De este modo, la lucha ofrece un reconocimiento no solo simbólico, sino también y, sobre todo, material. No obstante, el compromiso sindical tiene un precio y no todas pueden pagarlo. En algunos casos, las obligaciones externas consumen demasiado tiempo y desbordan la mera esfera privada.

En realidad, existe una interdependencia entre los diferentes tiempos sociales de los individuos. Se podría hablar de una *interseccionalidad* de recursos o, al menos, de una convergencia de recursos. Así, mientras que algunas veces estos recursos actúan conjuntamente para generar adhesión sindical, otras veces pueden imponerle a la trabajadora otras obligaciones. Estos recursos sociales, como la familia, los amigos, la religión, el sindicato, las relaciones de vecindad, etc., dotan al individuo de un determinado número de vínculos sociales. Sin embargo, no todos los vínculos sociales funcionan como emancipatorios. Algunos, más frágiles, pueden encerrar al individuo en situaciones difíciles (Paugam, 2008). En esos casos, los accidentes –laborales o extralaborales– pueden ofrecer una pausa en el trabajo. Ya se trate de Laila, Niora, Saliha o sus colegas, la mayoría de ellas tuvieron o tendrán un accidente en su carrera. Sus cuerpos, tomados como rehenes, no tienen más remedio que soltar. Es entonces cuando pueden respirar, descansar y ocuparse de ellas. En cierto modo, este es un efecto perverso de este trabajo: en el sector de la limpieza, dejar de trabajar y descansar no solo tiene un costo, sino que el costo es elevado.

Bibliografía

Algava, E. y Amira, S. (2011). “Sous-traitance: des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d’ordre”. *DARES Analyses*, (011).

- Barnier, F. (2011). "Emploi précaire, travail indigne: condition salariale moderne dans le nettoyage". *Interrogations* ?, (12).
- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès (1984). *Le sexe du travail: strctures familiales et système productif*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Ben Jelloun, T. (1977). *La plus haute des solitudes. Misère affective et sexuelle d'émigrés nord-africains*. Paris: Seuil.
- Bouffartigue, P. y Bouteiller, J. (2012). *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction, critique sociale du jugement*. Paris: Minuit.
- Crenshaw, K. (2005). "Cartographie des marges: intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur". *Cahiers du genre*, (39), pp. 51-82.
- Faure, S. y Thin, D. (dirs.) (2019). *S'en sortir malgré tout. Parcours en classes Populaires*. Paris: La Dispute.
- Grusenmeyer, C. (2007). *Sous-traitance et accidents*. INRS, NS 266.
- Maruani, M. y Puech, I. (2006). "Les dégâts de la violence économique". *Travail, genre et société*, (16), pp. 17-18.
- Nizzoli, C. (2015). *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du "bas de l'échelle" (Marseille et Bologne)*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Paugam, S. (2008). *Le lien social*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Schutz, G. (2018). *Jeunes, jolies et sous-traitées: les hôteses d'accueil*. Paris: La Dispute.
- Thibault, M. (2013). *Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance de la RATP*. Paris: Raisons d'agir.
- Weber, F. (1989). *Le Travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière*. Paris: INRA.

Condiciones laborales en la tercerización: una investigación con trabajadores de limpieza y seguridad

LAURENCE LIZÉ¹

Mientras que las investigaciones sobre la tercerización en el sector industrial son regulares y relativamente numerosas (Perraudin et al., 2013, 2014a, 2014b), este tipo de organización de la producción y el trabajo se suele analizar mucho menos en el sector de servicios. Además, por lo general, los estudios se centran en la “demanda de trabajo”, es decir, en las relaciones entre la empresa principal y la empresa proveedora o en la organización de la tercerización en cadena. El aporte de esta contribución es examinar el otro lado de la balanza, el de la “oferta de trabajo” y, en particular, las condiciones laborales de los trabajadores tercerizados. A partir de la década de 1980, la tercerización ha sido analizada como un instrumento de flexibilidad del trabajo al servicio de las empresas principales, que permite una externalización de determinados trabajos y funciones para adaptar la producción a las fluctuaciones de la empresa (cambios en la demanda, coyuntura, etc.). Desde ese entonces los vínculos entre las empresas principales y proveedoras evolucionaron, las relaciones de fuerza entre las empresas aumentaron y la flexibilidad del trabajo se extendió de manera multidimensional.

Nuestra reflexión se centra en el uso de las formas de flexibilidad del trabajo en la tercerización y sus eventuales

¹ Universidad de París 1, Centro de Economía de la Sorbona.

vínculos con la evolución de la segmentación de los trabajos, teniendo en cuenta que determinadas prácticas de flexibilización son intrínsecas a la existencia de estos modos de externalización del trabajo y que otras parecen ser más novedosas. Nuestro interés en el tema está motivado por la identificación de los efectos nocivos del aumento de la flexibilidad laboral en las condiciones de trabajo de los trabajadores tercerizados (Algava y Amira, 2011; Desjonquères, 2019). Estas empresas necesitan fuertemente la flexibilidad laboral para reducir costos y responder con rapidez a la demanda de las empresas principales. Las proveedoras trasladan estas restricciones a los trabajadores de distintas maneras: imponiendo una gran polivalencia de tareas o aumentando la presión temporal, lo que se traduce en una intensificación del trabajo (Askenazy, 2006; Coutrot, 2016).

Las condiciones laborales hacen referencia a las condiciones materiales del ejercicio del trabajo en el puesto de trabajo (herramientas de trabajo) y a las relacionadas con su entorno (ruido, luz, temperatura, etc.). También se refieren a las condiciones temporales, como la rapidez, los plazos y los horarios. Otro aspecto que se toma en cuenta son las condiciones físicas (molestias, ritmos, repetitividad, cansancio, postura física, etc.), así como la carga mental (contacto con el público, por ejemplo). Asimismo, abarcan las presiones psicológicas que pueden experimentar los trabajadores (presión por alcanzar los objetivos de producción o venta, competencia entre compañeros, sentimiento de utilidad, aislamiento, autonomía en el trabajo, calidad del grupo de trabajo). Dada la cantidad y variedad de características de las condiciones laborales, no todas serán abordadas aquí. Nuestro interés se centrará en aquellas que fueron examinadas en la investigación cualitativa² y que podemos relacionar con la posición de tercerización del empleador.

² Véase la guía de entrevista en Lizé, 2020. Esos anexos no se reproducirán aquí.

Luego de presentar las hipótesis y el enfoque metodológico en la primera parte, expondremos los resultados de la investigación cualitativa exploratoria en la segunda parte. De ellos se desprenden tres ejes: las condiciones de trabajo pueden estar caracterizadas, en primer lugar, por una flexibilidad laboral “tradicional” de la tercerización aunque particularmente intensa; en segundo lugar, por una flexibilidad que se renueva, en base a dispositivos de incentivos laborales y, en tercer y último lugar, por una flexibilidad que activa nuevos mecanismos para presionar a los trabajadores e intentar dividir al colectivo laboral.

1. Tercerización y condiciones laborales: hipótesis y enfoque metodológico

1.1. ¿De qué manera la tercerización promueve la segmentación del mercado laboral?

Los vínculos entre las condiciones laborales en la tercerización y la búsqueda de flexibilidad de las empresas (principales y/o proveedoras) son antiguos, fuertes y se renuevan constantemente. Ya en 1984, Atkinson planteaba la hipótesis de que la flexibilidad de la “periferia”, con empleos inestables o incluso con el círculo alejado de la tercerización, permitía mantener “un núcleo” de empleos estables, lo cual representaba una hipótesis de complementariedad entre estas dos formas de trabajo. Desde este enfoque, se supone que estos tipos de flexibilidad son asumidos por trabajadores diferentes. En la actualidad, la segmentación centro-periferia de Atkinson aparece como una hipótesis discutible en lo que respecta a la tercerización, ya que ahora esta atañe también a las actividades principales de la empresa. En nuestra opinión, estudiar las condiciones laborales de los trabajadores tercerizados permite comprender mejor cómo estas relaciones de complementariedad se renovaron e incluso se transformaron en relaciones de sustitución.

Desde el principio, el recurso a la tercerización se inscribió en una búsqueda de flexibilidad cuantitativa externa por parte de las empresas principales (Boyer, 1986). Normalmente se distinguen cuatro grandes formas de flexibilidad laboral basadas en la tipología de Bruhnes (1989). Las empresas pueden imponer a los trabajadores una flexibilidad a) “cuantitativa externa”, a través, por lo general, de contratos de trabajo cortos; b) “cuantitativa interna”, haciendo variar el tiempo de trabajo (extensión de los horarios, horas extra, tiempo parcial fraccionado o modulable, etc.); c) “cualitativa interna”, jugando con la flexibilidad funcional y la polivalencia de tareas o d) “salarial”, ajustando los salarios y los bonos en función del rendimiento o de los objetivos. Las diferentes formas de flexibilidad que afectan principalmente a los trabajadores tercerizados reflejan la capacidad de las empresas principales de presionar a las empresas proveedoras. Dichas presiones que repercuten en los trabajadores se hacen visibles ante todo en sus difíciles condiciones laborales, las cuales se ajustan a exigencias de rentabilidad basadas en un alto rendimiento y un bajo costo de mano de obra. Como señala Askenazy (2004), la búsqueda de polivalencia, de policompetencias o del justo a tiempo son prácticas que funcionan agrupadas, en conjuntos, y suelen operar simultáneamente en una misma empresa.³ Estas exigencias de reactividad son uno de los indicios de un nuevo productivismo que el autor llama “reactivo”.

Nuestra reflexión se centra específicamente en el segmento secundario del mercado laboral que estaba muy flexibilizado ya antes del proceso de financiarización de las empresas en la década de 1990 y que hoy en día lo está aún más. En este sentido, Favereau (2016) propone que el segmento secundario adquiere un “*new look*”, que asocia una fuerte flexibilización de los trabajadores con innovaciones contractuales que se apoyan en las políticas laborales. Des-

³ Véase al respecto el análisis de Peroumal (2008), que se centra, precisamente, en el personal de seguridad.

cribe estas innovaciones como una “institucionalización de la mercantilización” que consiste en recurrir masivamente a las formas particulares de empleo y a los “empleos ligeros” como los *mini jobs* en Alemania, los *zero-hour contracts* en Reino Unido o incluso algunos contratos subsidiados, el ingreso de solidaridad activa (RSA, por su sigla en francés) y la prima de actividad en Francia. La renovación de las formas de segmentación que identifica Favereau muestra que “el dualismo no se deriva únicamente de las prácticas de los empleadores o los trabajadores, sino también de innovaciones contractuales impulsadas por los poderes públicos” (2004: 25). Este segmento secundario sigue haciendo referencia a trabajadores y empresas diferentes a los del segmento primario, pero tiende a extenderse a o lindar con el segmento primario al atravesar las mismas empresas.⁴

Estas hipótesis llevan a preguntarse por la naturaleza de este segmento secundario. En los trabajos fundadores de Doeringer y Piore (1971), este segmento secundario se definía como un “mercado no organizado”. En cambio, para los socioeconomistas radicales estadounidenses que estudiaban el trabajo industrial de la época, ya era el resultado de una construcción social y política (Marglin, 1974; Edwards et al., 1982). En aquel entonces, el aumento de los trabajos tercerizados se apoyó en la creación de una clase trabajadora barata, compuesta de mujeres, inmigrantes y personas consideradas dóciles y que trabajaban duro porque se encontraban en una posición de vulnerabilidad en el mercado laboral. En la actualidad, no se observa una ruptura de los modos de contratación de la mano de obra por parte las empresas proveedoras sino todo lo contrario.

1.2. Enfoque: una investigación cualitativa exploratoria

La investigación cualitativa que se presenta en este estudio fue elaborada tras un trabajo cuantitativo basado en la

⁴ Este proceso ya había sido mencionado por Piore (1978).

encuesta Condiciones de Trabajo 2013 de la DARES (Bruyère et al., 2017). Los resultados mostraron cómo el sentido del trabajo para los trabajadores puede variar en función del contexto económico y, en particular, del hecho de trabajar en una empresa proveedora o principal (Bruyère y Lizé, 2020). Las preguntas que se hace esta investigación exploratoria son una continuación de aquel estudio.

El campo estudiado en nuestra investigación abarca la tercerización en el sector de servicios a empresas y, más precisamente, de servicios de limpieza y seguridad⁵ (las empresas principales pueden pertenecer a otro sector, pero este aspecto no se analizará aquí). El sector de la limpieza es dinámico: su volumen de negocios aumentó un 65% en diez años como resultado de la externalización masiva de las funciones de apoyo de las empresas. Este crecimiento es significativamente mayor al del conjunto de los servicios empresariales (Souquet y Geay, 2018). Y aunque las actividades de apoyo son tradicionalmente funciones tercerizadas, algunas funciones principales también pueden serlo, sobre todo en el sector hotelero.

Nuestro estudio cualitativo propone una visibilización de las condiciones laborales a partir de entrevistas con trabajadores. Se trata pues de un estudio cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas cara a cara que se realizó en 2018 sobre una muestra de 12 personas.⁶ Su objetivo es relevar diferentes casos de trayectorias profesionales marcados por el ejercicio de un trabajo en la tercerización sin ninguna pretensión de representatividad. El estudio se enriqueció y complementó con entrevistas a representantes gremiales (un delegado del personal y una coordinadora sindical).

⁵ En 2015, el sector de la limpieza empleaba a 485.288 personas, de las cuales el 66% eran mujeres, y el de la seguridad contaba con 151.100 trabajadores. Fuente: Carif-Oref (2018, 2016).

⁶ Véase Lizé (2020), anexo 1 (cuadro resumen de las entrevistas) y anexo 2 (guía de entrevista).

De este modo, se pudieron elaborar retratos de trabajadores que ilustran situaciones de trabajo particulares. La guía de entrevista contenía una pregunta de partida, abierta y amplia, y diferentes ítems que se utilizaron (o no) para relanzar, complementar o afinar el análisis de la situación profesional. El cuestionario constaba de dos partes: una transversal sobre las condiciones laborales y la vivencia de los trabajadores en el momento de la investigación y otra sobre su trayectoria individual. El análisis del discurso se hizo de manera manual y, dado el tamaño del estudio, no fue necesario utilizar un programa de análisis textual. Los dichos de las personas entrevistadas y sus percepciones ocupan un lugar central en el estudio y, por lo tanto, se trata de restituirlas lo más fielmente posible. Los retratos aquí presentados pertenecen a personas que aceptaron participar del estudio de manera voluntaria y dedicarle el tiempo que podían (como mínimo media hora, pero en algunos casos varias horas).

2. Condiciones laborales y flexibilidad en la tercerización: resultados

La investigación a través de entrevistas permite esclarecer cómo la flexibilidad impuesta por las empresas proveedoras puede dar lugar a condiciones laborales difíciles, por no decir degradadas, y a una penosidad sin contrapartida.

2.1. Una flexibilidad laboral cuantitativa interna y externa particularmente intensa en las empresas proveedoras

Se presentarán aquí condiciones laborales caracterizadas por un uso intensivo de los mecanismos de flexibilidad tradicionales en la tercerización.

2.1.1. *Del trabajo asalariado al no trabajo... El caso de la tercerización en el sector de la limpieza*

El retrato de Cap es el de una mujer de 29 años que trabaja en una micropyme de cuatro empleados que provee servicios de limpieza para viviendas sociales. Su trabajo exige una gran capacidad de autonomía y autoorganización, que se acompaña de difíciles condiciones laborales dentro de un colectivo de trabajo que, además, se caracteriza por una alta rotación laboral. Cap describe una sumatoria de formas de flexibilidad cuantitativa externa e interna: su contrato de trabajo es un contrato temporal de medio tiempo y cobra el salario mínimo por hora (en un mes, unos 900 €). Los horarios se negociaron en cuatro días, pero sin plazo de aviso previo. Cap explica que, para desempeñar este tipo de empleo precario, se necesitan determinadas “cualidades” que se ponen a prueba en el trabajo temporal, en particular aquellas de mujeres capaces de resistir a las condiciones laborales.

P: ¿Las renunciaciones son frecuentes? Si es así, ¿cómo y por qué?
¡Sí! Ni siquiera son renunciaciones. En general la gente se va durante el período de prueba, no se quedan ni una semana, es muy duro este trabajo. [...] Casi todas son mujeres, hay un solo hombre. Pero para él es muy difícil el trabajo, muy agotador, se quedó una tarde y él mismo lo dijo: “es un trabajo muy físico”.

P: ¿Tiene condiciones laborales penosas, cansadoras?

Sí, la posición de trabajo en el piso con la escoba y el balde, siempre hay que agacharse, hay que cargar los baldes, en cada esquina hay que agacharse, hay que sacar las cosas todos los días, es pesado... Cuando podemos dejar las cosas a la noche, ¡es un alivio! A eso se suma el frío: las baldosas están congeladas, limpiamos y se vuelven a congelar por arriba... las oficinas no tienen calefacción... No hay baños, ¡no es nada lindo!

P: ¿Está en contacto con productos peligrosos?

Sí, ácido clorhídrico, éter... Productos muy fuertes que no encontras en los comercios.

P: ¿Corre el riesgo de lastimarse o de tener un accidente?

Sí, cuando hay que limpiar los vidrios por fuera, no hay andamios... [A la jefa] no le dieron autorización para eso...

P: ¿Siente que tiene malas condiciones laborales?

A las que limpiamos nos maltratan, más siendo mujeres... mujeres que limpian...

P: ¿Cree que sería capaz de seguir haciendo el mismo trabajo que hace ahora hasta jubilarse? Si es así, ¿es eso lo que desea?

No, [risas], no, imposible, es desgastante, hay polvo por todos lados, en la espalda, en las manos... me desvisto en la puerta de mi casa cuando llego. (Cap)

La posición tercerizada en el nivel más bajo de la empresa resulta ser una carga adicional en lo que atañe a los plazos y el ritmo de trabajo: “Tengo que volver a hacer algunas cosas y, por supuesto, no es algo muy agradable... es un requisito del cliente” (Cap).

La situación profesional de Cap refleja un desclasamiento muy claro en relación con su nivel de estudios (es licenciada en letras modernas y le habría gustado ser docente), pero que no es percibido como tal. El contrato temporal de Cap terminó, pero no pidió renovarlo: prefirió dejar de trabajar, criar a su hijo pequeño y preparar otro proyecto de vida.

2.1.2. El trabajo de medio tiempo fraccionado: una práctica habitual y antigua en la tercerización de la limpieza

Los retratos de Sy y Cat ponen de relieve condiciones de trabajo que están marcadas por una flexibilidad laboral cuantitativa interna particularmente intensa y que se ve acentuada por las relaciones de tercerización. Cat, mujer de 51 años, y Sy, mujer de 43 años, trabajan como personal de servicio en una empresa proveedora de limpieza industrial de 300 empleados. La empresa principal es un establecimiento público administrativo. Sus contratos de trabajo son contratos permanentes de medio tiempo fraccionado, con jornadas máximas de 13 horas, sin contar el

tiempo de viaje al trabajo. Las dos entrevistas tratan sobre la limpieza de oficinas.

Cat logra sumar, trabajando para tres empleadores diferentes, 25 horas semanales y gana menos de 1.000 euros netos por mes.

P: ¿Qué es lo que le molesta de su trabajo?

Los horarios, el transporte, el tiempo de viaje... Vivo en [A. sur], para venir acá tengo 20 minutos de colectivo que llega al shopping y después una compañera me viene a buscar en auto porque no hay transporte, si no hay que caminar. ¡Si usted viera lo que es el viaje...! Me arreglo con mi compañera... (Cat)

Cat no se expresa muy espontáneamente. No critica su trabajo, no se queja y acepta lo que le piden que haga. Su relación con el trabajo es distante y no reivindicativa: no sabe si su empresa tiene órganos de representación, no tiene una opinión formada sobre la empresa que la emplea y no considera que los productos de limpieza sean “productos peligrosos”. Sus pocas oportunidades de movilidad profesionales y geográficas, sus escasos recursos económicos, su aislamiento social y su flexibilidad horaria son ventajas para la tercerización en el sector de la limpieza. Cat representa el perfil de trabajadora sumamente “empleable” para su empresa porque “trabaja duro” y se ve afectada por limitaciones económicas, lo que genera una estabilidad sufrida. Cat consiguió este trabajo después de tomarse una licencia por maternidad: “Encontré rápido este trabajo, me anoté en [Empresa x] y como una semana después ya estaba trabajando... Estoy acá desde 2003” (Cat).

El retrato de Sy, por su parte, pone de manifiesto las mismas limitaciones de la tercerización: tiene tres trabajos que le permiten llegar a las 35 horas semanales. Gana entre 1.200 y 1.500 euros netos por mes. Sy acepta bien las condiciones laborales por diferentes motivos, pero sobre todo porque “hay cosas peores” y porque de ninguna manera puede dejar de trabajar. Sy trabaja en esta empresa desde

el año 2000. Sus palabras muestran un alto grado de auto-control. No se queja y quiere “mantener su trabajo”. Sy no se siente sobrecargada, considera que el ritmo es satisfactorio y que las órdenes de trabajo están bien organizadas. Lo que le molesta y le trae más problemas son los horarios de la tarde-noche: “Los horarios están fraccionados en los diferentes lugares de trabajo: de seis de la mañana a una del mediodía y después acá [empresa x] de cinco a siete de la noche... Y encima vuelvo a mi casa en el medio” (Sy).

2.1.3. ¿Cómo repercuten las necesidades de polivalencia y flexibilidad funcional en los trabajadores tercerizados?

M., hombre de 31 años, es guardia de seguridad. Desde el comienzo, tiene un contrato permanente en una empresa proveedora de 150 empleados. Las empresas principales son comercios u obras en construcción, en los que M. desempeña funciones de “vigilancia, de bienes y materiales”. A priori, se trata de una relación de tercerización “clásica” con una externalización de determinadas tareas y una carga de la flexibilidad sobre los trabajadores de las empresas proveedoras. Lo que resulta más novedoso de este caso es la renovación de las competencias que se exigen para el puesto de guardia de seguridad y, en las empresas principales, la presencia de tareas sustituibles entre sus trabajadores internos y los trabajadores tercerizados. La empresa proveedora, que se encuentra en una posición dominada en la cadena de valor, cambia los puestos de trabajo de los trabajadores en función de sus necesidades a través de una polivalencia impuesta. Las empresas principales ejercen fuertes presiones sobre los trabajadores de las empresas proveedoras en lo que respecta a los horarios y al tipo de tareas que deben realizar. M. se refiere a los continuos cambios a los que se enfrenta, por ejemplo, cuando modifican la ubicación de los productos en los negocios, lo que implica una sobrecarga de trabajo para la seguridad: “Ahí, los guardias de seguridad pierden la paciencia, sabemos cuáles son los productos

caros y estamos obligados a adaptarnos... Eso pasa seguido, que no me avisan de los cambios en el local, hacen eso seguido a la mañana, no nos cuentan nada...". A su pesar, M. debe aceptar tareas que escapan a sus competencias profesionales y órdenes contradictorias sobre el uso de la fuerza. Además, está expuesto a agresiones verbales y físicas, a un ritmo de trabajo difícil de sostener y a estar de pie de manera prolongada y penosa.

P: ¿En qué consiste su trabajo?

Tenemos contratos con comercios. [Los jefes] conseguían clientes para garitas de vigilancia en estacionamientos, control de cajas, obras durante la noche, recepciones, despacho de mercancías para negocios. Eran trabajos de secretaría, de teléfono; puestos de seguridad a la entrada de la cabina de control de camiones... Yo trabajo el fin de semana y sus empleados que trabajan durante la semana hacen el mismo trabajo. (M.)

En algunas situaciones, el contenido del trabajo de los empleados internos y los empleados tercerizados es el mismo, excepto los horarios atípicos de estos últimos. En otras palabras, se trata de trabajadores sustituibles más que complementarios. En la tercerización, prevalece la flexibilidad horaria: M. afirma que está siempre disponible, a todas horas, ya que no existen los plazos de aviso previo. Dice que en caso de imprevisto personal o familiar resulta difícil ausentarse del trabajo, aunque solo sea por un par de horas, ya que hay una escasez de personal. Por ende, los guardias de seguridad sufren una gran presión para cumplir con el rendimiento, los ritmos y la calidad de servicio que exigen las empresas principales. Para este nivel de cualificación, los trabajadores parecen a priori fáciles de reemplazar (son "ruedas de auxilio" según M.). Pero, en la práctica, los reemplazos resultan difíciles porque desorganizan al equipo y atentan contra las exigencias de calidad del servicio. Es por eso que el perfil de M. se adapta bien a los criterios de contratación de esta empresa, en la que hay poca rotación

de personal y que recontrata a los trabajadores “de siempre”. Como ex militar (se alistó en el ejército a los 18 años), M. conoce las reglas y la disciplina de las profesiones de la seguridad. Sin embargo, al haber realizado un bachillerato técnico, tiene conocimiento y un nivel de estudios más que suficientes para desempeñar las funciones que le asignan y considera que fue empleado “por debajo de su nivel de competencia”. M. terminó renunciando a este trabajo y pausando su actividad con planes futuros muy alejados de esta actividad profesional.

2.2. Movilizar una mano de obra particularmente flexible para que “el trabajo pague”

El retrato de J. M. es el de un hombre de 58 años, empleado tercerizado de una empresa especializada en la limpieza de jaulas de perros y gatos. Trabaja en un establecimiento de 15 personas que forma parte de un grupo de 34.000 trabajadores, que presta servicios a un gran grupo agroalimentario (empresa principal). La planta en la que trabaja J. M. realiza ensayos de alimentos para mascotas. La flexibilidad laboral de J. M. responde tanto a la forma más clásica de transferencia de la mayor flexibilidad cuantitativa externa posible sobre los trabajadores tercerizados para reducir los costos de producción de la empresa principal, como a una forma más innovadora, a través de dispositivos de incentivos laborales asociados a las ayudas sociales.⁷ El contrato de trabajo de J. M. prevé un mínimo de horas garantizadas por mes y una gran flexibilidad, ya que está obligado a responder a las solicitudes sin aviso previo y debe estar siempre disponible, lo cual enmascara una situación de *call worker*. La precariedad del trabajo de J. M. radica la gran incertidumbre sobre su tiempo de trabajo y su salario: no sabe cuándo va a trabajar (horarios y duración) ni cuánto va a ganar.

⁷ Es un plus por actividad que a partir de 2016 reemplazó al “RSA activité”.

P: ¿Qué tipo de contrato de trabajo tiene?

Es un contrato temporal, me recontratan... Al principio, eran 5 horas, después, 3 días... Los horarios son de 7 a 12 o de 14 a 16, pero a veces trabajo todo el día, depende... Estoy reemplazando a alguien que está con licencia por maternidad, creo... El contrato temporal que firmé es por un mínimo de 2 meses. Trabajo los viernes, sábados y domingos. Y en la semana es "si te necesito, te puedo llamar"... De un día para el otro te dicen "trabajás", ¡y no podés decir no...! Por lo general, me avisan en el día..." (J. M.).

Este tipo de empleo, junto con la prima de actividad que complementa los ingresos profesionales, hace que el "trabajo pague", según la lógica de promoción del trabajo laboral impulsada por la OCDE (2003). Cabe señalar que el monto que resulta de la acumulación de empleo a tiempo parcial sufrido y la prima de actividad deja a personas como J. M. en una situación de trabajadores pobres (J. M. cobra el salario mínimo por hora). Las políticas sociales y las estrategias de gestión de la mano de obra se combinan para fomentar este segmento de empleos degradados.

La tercerización se ejerce en la planta de la empresa principal y el contenido de las tareas de los empleados internos y los empleados tercerizados son complementarias. J. M. explica que la empresa principal "dejó de ocuparse de algunos trabajos, por lo que hubo un aumento de la carga de trabajo en lo bajo de la cadena, en la tercerización". Las condiciones laborales de J. M. son prueba de una particular intensificación del ritmo y una presión temporal en la tercerización.

P: ¿Qué cambios hubo en las exigencias de la empresa desde que empezó a trabajar? ¿Aumentaron las exigencias de rentabilidad?

¡Sí, sí! A mí me dijeron que era "demasiado lento" cuando en realidad no paro nunca, pero ya tengo 58 años... Mi jefe me dijo "tenés dos minutos y medio para hacer una muestra". Si escuchás eso, podías pensar que estás en Renault fabricando autos. En [la empresa principal], los cuidadores de los

animales son los que organizan el trabajo: a tal hora le dan de comer a los gatos, entonces hay que respetar el horario, la limpieza ya tiene que estar hecha, siempre están apurados... ¡Y los domingos son peores! Por ejemplo, ayer [domingo] estaba con los perros, todavía no habíamos terminado de limpiar y [el cuidador de la empresa principal] ya quería hacer entrar a los perros, pero no era la hora todavía. Los domingos quieren irse más temprano. (J. M.)

Con respecto a la organización del trabajo, J. M. agrega:

Hay convocatorias de licitación para otras empresas proveedoras, se ejerce presión... Si hay otra empresa más barata, tienen que negociar todo eso. Si no, la [empresa principal] buscaría otra empresa si tardáramos mucho. [...] Siento un problema de presión, trabajamos a las apuradas. Pero si no lo hacemos, lo va a hacer otra empresa... (J. M.)

Las malas condiciones laborales en la tercerización también incluyen un aislamiento y una ausencia de grupos de trabajo. J. M. no sabe si hay órganos de representación, por lo que no puede solicitar ninguna ayuda en caso de necesitarla. El colectivo de trabajo está deteriorado y casi no existe. Los efectos de esta acumulación de flexibilización laboral en las condiciones de trabajo de J. M. surgen de sus palabras, a través de las cuales expresa una gran soledad: “No tengo ningún vínculo, no veo a nadie... a veces, a los vecinos... por suerte tengo actividades con el ingreso de solidaridad activa (RSA en francés), los lunes hay taller de informática, los martes hay jardinería, solo los miércoles...” (J. M.). La baja empleabilidad de J. M. no lo aleja de este tipo de trabajo, sino todo lo contrario: su edad, su poca cualificación y su difícil trayectoria resultan ser criterios clave de contratación y son muy buscados por estos empleadores, ya que constituyen una garantía de docilidad. J. M. consiguió este trabajo a través de sus vecinos y fue contratado de inmediato tras una corta entrevista.

2.3. ¿Por qué se tercerizan algunas de las actividades “principales” del sector hotelero?

Ciertamente, en la industria hotelera, el servicio de limpieza se terceriza para reducir los costos salariales de los hoteles (empresas principales). Sin embargo, más allá de las razones estrictamente económicas, también permite garantizar la disponibilidad de los trabajadores y dividir los colectivos de trabajo.

2.3.1. El no reconocimiento de las cualificaciones

La entrevista con T., coordinadora sindical de 30 años, tuvo lugar en el contexto de un conflicto social entre los trabajadores de la empresa proveedora y el hotel (empresa principal).⁸ T. es empleada permanente de tiempo completo de un sindicato de hotelería. Es magíster en sociología y está muy implicada en las condiciones laborales de la tercerización. Para T., la situación de tercerización es indispensable para comprender estas prácticas de flexibilización y de modo de gestión del trabajo en este sector. Insiste en que es necesario presionar a la empresa principal para negociar y conseguir mejoras de las condiciones laborales de los trabajadores tercerizados: “Hay un contrato comercial... El presupuesto asignado a la tercerización se reduce año tras año, la empresa principal vuelve a convocar licitaciones, elige al más barato, se habla de *dumping* social...”.

El abaratamiento de la mano de obra implica un no reconocimiento de las cualificaciones de las profesiones de la limpieza tercerizadas. A esta práctica se suman las importantes diferencias en términos de política salarial entre los trabajadores de la empresa principal y de la empresa tercerizada, y en el tipo de negociaciones en la tercerización, ya que los convenios por sede limitan manifiestamente las posibilidades de extender los beneficios obtenidos.

⁸ Véase Lizé (2020), anexo 3.

Todo el personal de limpieza, incluidas las trabajadoras de la limpieza, tienen categoría de auxiliar de aseo [AS, por su sigla en francés]. Hay un convenio colectivo para los trabajadores AS, la escala salarial aumenta poco. AS es como barrendero. [...] Los trabajadores tercerizados no tienen la misma categoría que los de la hotelería, hay dos convenios diferentes: los que pertenecen al sector hotelero-gastronómico tienen el viático de comida, pero los de la limpieza no. [...] En realidad, en la tercerización no existen beneficios, solo se consiguen en algunos lugares de trabajo. En el hotel [X], consiguieron el viático de comida, pero no es un convenio de empresa, es solo en una sede, para los 600 trabajadores de la empresa [proveedora]. No hay un convenio de empresa (T).

La descualificación de los puestos va acompañada de criterios de selección de la mano de obra que son coherentes con esta búsqueda de flexibilidad. Según T., en las empresas de limpieza, el analfabetismo forma parte de los criterios de contratación de los empleadores, que se van a quedar con una “mujer que no sabe leer ni escribir”. También explica que la empresa principal, el hotel, bien podría hacer la limpieza con el personal permanente, como lo hacen muchos otros hoteles. Para T., el hecho de tercerizar la limpieza se debe a que en este sector hay una gran predominancia de trabajadores exigidos y manipulables de origen africano que el hotel puede explotar más que a otros trabajadores. Estas prácticas se corroboran en las declaraciones de L., una trabajadora de limpieza (AS) de 42 años, empleada con contrato temporal de medio tiempo en una empresa proveedora (de 4.000 trabajadores) de la industria hotelera: “Para que te contraten, es mejor que no sepas leer ni escribir tu nombre o tu dirección, y que no hables mucho tampoco... Si no, no te vuelven a llamar”.

Además de los bajos salarios (salario mínimo por hora) y del particular sistema de reducción de cargas sociales, el sistema de pago por habitación permite a las empresas proveedoras pagarles menos a los trabajadores:

En concreto, tres habitaciones por hora en el hotel [empresa principal]... Nunca vas a terminar las tres habitaciones, aunque seas una *super woman*. Con las exigencias de calidad, es un milagro si llegás a hacer dos habitaciones en una hora... ¡¡es muy difícil!! Y la tercera habitación se te suma a la hora siguiente y así... Es una particularidad de trabajar limpiando que me quedó grabada (T.).

Los contratos de trabajo son de medio tiempo y los horarios no se respetan. T. menciona a modo de ejemplo un contrato de cinco horas, a 10 euros brutos por hora, pero que requiere de siete a ocho horas de trabajo efectivo (es decir que entre dos y tres horas de trabajo no se pagan). La trabajadora gana entonces entre 600 y 800 euros por mes. Para lograr su cometido, la empresa proveedora declara en el recibo de sueldo: “ausencias injustificadas” u “horas no cumplidas?”. Sin embargo, se trata de horas trabajadas, pero no remuneradas. En otra empresa proveedora del sector, el pago por habitación es la norma. T. cita el caso de un contrato de medio tiempo en el que el empleado trabajaba 56 horas por semana y fue recalificado: “Conseguimos 30 horas para evitar los falsos horarios de 3 horas” (T.).

En este sector, también se utilizan mucho las cláusulas de movilidad. A través de estas cláusulas, las empresas proveedoras de limpieza de la industria hotelera buscan incrementar la polivalencia de los trabajadores y la flexibilidad de la organización del trabajo. T. explica cómo las empresas las usan para transferir trabajadores y presionarlos para que renuncien forzándolos a cambiar de lugar de trabajo o trasladándolos: “vivís en Sarcelles, trabajás de noche y te mandan a Ivry...” (T.), lo que supone una distancia de más de 30 kilómetros en las afueras de París, una zona que no tiene una buena conexión con el transporte público y menos aún durante la noche. T. dice además que estas cláusulas se utilizan para trasladar a los trabajadores de un hotel a otro apenas un trabajador importuna para “destruir la solidaridad”.

2.3.2. Importancia del colectivo de trabajo para soportar las condiciones laborales en los empleos tercerizados de la hotelería

Presentaremos aquí el retrato de dos mujeres: el de F., ama de llaves de 51 años en un hotel de lujo [empresa principal] que trabaja para una empresa proveedora de limpieza de 4.000 empleados, y el de Sa, ama de llaves de 40 años en el mismo hotel que F [empresa principal] y delegada del personal en la misma empresa proveedora.

F. es empleada permanente a tiempo completo desde 2005. A lo largo de su extensa trayectoria profesional, trabajó para diferentes empresas proveedoras. Cuando la conocí, F. estaba participando de una huelga por la defensa de los derechos de sus compañeros. Las reivindicaciones se referían a la integración de los trabajadores tercerizados y las condiciones laborales: el ritmo de trabajo (cantidad de camas que deben hacer), la penosidad (levantar objetos pesados) y la falta o inadecuación de los artículos de limpieza que entrega la empresa proveedora (la empresa principal terceriza el material de limpieza). Las tareas que realizan las amas de llave y las trabajadoras de limpieza tercerizadas y permanentes son las mismas, por lo que las trabajadoras son sustituibles.

P: ¿En qué consiste su trabajo?

Tengo que controlar las habitaciones, es un trabajo de jefa de equipo... Un ama de llaves administra un piso, un equipo, 6 habitaciones.

P: ¿Qué opina de la empresa para la que trabaja? ¿Eso afecta su trabajo cotidiano?

Es una estrategia de mercado, [mi empresa] está desde 2017, es la más reciente. Pero ya hubo cuatro otras empresas proveedoras en este hotel. La empresa principal cambia de empresa proveedora cuando quiere, van y vienen, pero nosotras nos quedamos. Así es la rotación, las empresas se van pero el personal se queda en el hotel, la antigüedad se mantiene, la ley lo permite. Es una protección importante. Si no... Yo

soy trabajadora tercerizada desde 2005, pero con [mi empresa actual] no estoy hace mucho tiempo” (F.).

A la pregunta abierta sobre el grupo de trabajo, F. responde:

Acá, en esta sede, somos un equipo unido. Si hay un problema, podemos decir no, y eso disminuye la presión. ¡Nosotras manejamos la presión! Antes no teníamos delegada, había mucha presión, demasiada carga laboral. Hubo compañeras que se fueron... Nos daban 2 pisos... ¡síiii! El jefe nos mataba y nos amenazaba, no podíamos decir nada (F.).

Con respecto a la reivindicación de integración al hotel del personal tercerizado, Sa, la delegada, precisa que se trata de una solicitud que involucra a 60 trabajadores. El hotel rechazó el pedido y propuso incorporar a 15 en otro hotel. Según Sa, el hotel quiere quebrar el grupo de trabajo y romper la solidaridad del grupo dispersando a los trabajadores y dividiendo las situaciones y las condiciones laborales, ya que los contratos y los sueldos son diferentes dependiendo de si son trabajadores tercerizados o directos. Asimismo, se pregunta por qué se tercerizan las actividades principales del sector hotelero, es decir, las profesiones de ama de llaves y de la limpieza de habitaciones (y no las tareas de vigilancia, que según ella no forman parte de las actividades principales). ¿Porque implica un costo mayor para el hotel? Este argumento no le resulta convincente: “El hotel no quiere internalizar al personal [de la empresa proveedora]. Dice que es demasiado caro... ¡Pero es el único hotel de lujo que terceriza a los trabajadores que realizan las actividades principales! Quieren dividirnos” (Sa).

Conclusión

Este estudio exploratorio permitió determinar la intensidad de la flexibilidad interna, externa y salarial que existe en la tercerización e identificar las formas particulares de esta configuración. Con respecto a las hipótesis que planteó Atkinson (1984), se puede observar una clara evolución: el “centro” y la “periferia” pueden coexistir, confundirse y mezclarse dentro de una misma empresa y, sin embargo, mantener situaciones laborales diferenciadas. Esto se refleja en los retratos del personal de limpieza de la industria hotelera, en la que, en algunas configuraciones, se tercerizan las actividades principales y en otras las tareas de los trabajadores tercerizados y los trabajadores permanentes son igualmente sustituibles. Por consiguiente, este segmento secundario del mercado laboral parece estar más flexibilizado en la actualidad. Aunque no se trata necesariamente de un segmento “estanco”, las posibilidades de movilidad profesional de los trabajadores hacia empleos de mejor calidad son muy reducidas. Por ende, estos empleos están fuera de la lógica de la fila de espera o del puerto de entrada hacia mercados internos. La investigación cualitativa también permitió esclarecer cómo, en lo bajo de la escala social, los criterios de selección de la mano están en consonancia con las necesidades de flexibilidad de las empresas proveedoras y las difíciles condiciones laborales.

Si bien es cierto que en la tercerización emergen nuevos mecanismos de flexibilidad, ¿es esto suficiente para decir que estamos ante una transformación profunda del segmento secundario? En parte sí, porque a la utilización masiva de las modalidades particulares de empleo en Francia y Europa se suma el uso de determinados dispositivos de la política laboral o de la política social que amplían las posibilidades de acumulación de empleos a tiempo parcial y ayudas sociales. Nuestros resultados convergen con los trabajos recientes sobre este tema (Gautié y Margolis, 2009; Favereau, 2016; Devetter y Puissant, 2018).

Sin embargo, las formas de gestión del trabajo de las empresas siguen teniendo un efecto estructurante en la segmentación del trabajo, lo que nos lleva a analizar estos cambios más como una prolongación que como una verdadera renovación. Todo esto invita a continuar la discusión sobre la naturaleza del segmento secundario, un tema que divide a los autores fundadores de la teoría de la segmentación del mercado de trabajo desde sus orígenes. A la luz de los testimonios recogidos, las prácticas de las empresas proveedoras, en materia de organización y gestión del trabajo, se situarían en la continuidad del segmento secundario (Edwards et al., 1982; Marglin, 1974; Caroli y Gautié, 2009).

Estos primeros resultados exploratorios tienen numerosas limitaciones y deberían ser ampliados a través de un estudio de mayor envergadura para ahondar en las tendencias que se identificaron en estos retratos de trabajadores. Por otro lado, las hipótesis sobre la articulación entre las formas de gestión del trabajo en las empresas principales y las empresas proveedores se podrían poner a prueba con datos empresariales, cualitativos o cuantitativos, para profundizar estos primeros resultados.

Bibliografía

- Algava, E. y Amira, S. (2011). "Sous-traitance: des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres". *Dares Analyses*, (11).
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail*. París: Seuil.
- Askenazy, P. (dir.) (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse: Octarès.
- Atkinson, T. (1984). "Manpower Strategies for Flexible Organisations". *Personnel Management*, (16), pp. 28-31.
- Boyer, R. (dir.) (1986). *La flexibilité du travail en Europe*. París: La Découverte.

- Brunhes, B. (1989). "La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens". *Droit social*, (3), pp. 251-255.
- Bruyère, M. y Lizé, L. (2020). "L'impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens du travail chez les salariés". *Relations industrielles/Industrial Relations*, 75(2), pp. 225-248.
- Bruyère, M., De Terssac, G., Lamote, T., Lasserres, S., Lizé L., Palpacuer, F., Perez, C., Saccomanno, B., Seignour, A. y Westphal, L. (2017). *Le malaise au travail comme expression de conflits sur le sens et les finalités du travail ?* Informe final, Dares, Ministerio de Trabajo de Francia.
- Caroli, È. y Gautié, J. (dirs.) (2009). *Bas salaire et qualité de l'emploi: l'exception française ?* París: Édition Rue d'Ulm.
- Coutrot, T. (2016). "Salariés sous pression". *Revue Projet*, (355), pp. 17-23.
- Desjonquères, A. (2019). "Les métiers du nettoyage: quels types d'emploi, quelles conditions de travail ?". *Dares Analyses*, (043).
- Devetter, F. X. y Puissant, E. (2018). "Mécanismes économiques expliquant les bas salaires dans les services à la personne". *Travail et Emploi*, (155-156), pp. 31-63.
- Doeringer, P. B. y Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Heath: Lexington.
- Edwards, R., Gordon, D. M. y Reich, M. (1982). *Segmented work, divided workers*. Cambridge: University Press.
- Favereau, O. (2016). *L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail*. Informe para la Organización Internacional del Trabajo.
- Gautié, J. y Margolis, D. (2009). "L'impact de la politique publique sur le marché du travail à bas salaire: offre, demande et qualité de l'emploi. Introduction". *Économie et statistique*, (429-430), pp. 3-19.
- Lizé, L. (2020). "Conditions de travail dans la soustraitance: des salariés sous pression, un questionnement sur les contours de la segmentation des emplois". *CES Working Papers*, (2020.21).

- Marglin, S. A. (1974). "What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production". *Review of Radical Political Economics*, 6(2), pp. 60-112.
- OCDE (2003). "Making Work Pay, Making Work Possible". En *Employment Outlook*, pp. 113-170.
- Péroumal, F. (2008). "Le monde précaire et illégitime des agents de sécurité". *Actes de la recherche en sciences sociales*, (175), pp. 4-17.
- Perraudin, C., Thévenot, N. y Valentin, J. (2013). "Soustraitance et relation d'emploi: les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003". *Revue internationale du travail*, 152(3-4), pp. 571-597.
- Perraudin, C., Petit, H., Thévenot, N., Tinel, B. y Valentin, J. (2014a). "Inter-firm Dependency and Employment Inequalities: Theoretical Hypotheses and Empirical Tests on French Subcontracting Relationships". *Review of Radical Political Economics*, 46(2), pp. 199-220.
- Perraudin, C., Petit, H., Thevenot, N., Tinel, B. y Valentin, J. (2014b). "Les rapports de force au coeur des relations de sous-traitance: conséquences sur les relations de travail". *Documents de Travail du Centre d'Économie de la Sorbonne*, 2014.89.
- Piore, M. (1978). "Dualism in the Labor Market: a response to Uncertainty and Flux. The case of France". *Revue Économique*, 19(1), pp. 26-48.
- Souquet, C. y Geay, M. (2018). "Le secteur du nettoyage". *Insee première*, (1690).

En busca del sentido del trabajo: un análisis a partir de la encuesta Condiciones de Trabajo 2013

THOMAS COUTROT¹ Y CORALIE PEREZ²

En el último decenio, la cuestión de la pérdida del sentido del trabajo empezó a surgir en el debate público. Es señalada como un factor de sufrimiento psíquico (Mieg, 2019) y la prensa se hace eco de las elecciones de orientación o reconversión profesionales de graduados o trabajadores en busca de sentido.³ El éxito mundial de *Bullshit Jobs* (Graeber, 2018) reveló que para muchos trabajadores sus empleos carecen de sentido. Más recientemente, la crisis sanitaria de la COVID 19 intensificó aún más el debate sobre el sentido del trabajo (Chevalier, 2020; Coutrot y Perez, 2020; Michaelson, 2020).

El creciente interés por este tema puede relacionarse con los efectos nocivos de la financiarización de la gestión de la mano de obra y las condiciones laborales (Palpacuer et al., 2007; Guyonvarch, 2008; Perez, 2014; Bruyère et al., 2017). Para optimizar continuamente el rendimiento económico, el gobierno corporativo impone procesos continuos de fusión y adquisición, tercerización y filialización (Appelbaum et al., 2013; Thompson, 2013). La organización se ha vuelto cambiante e imprevisible, sus contornos, borrosos y sus centros de decisión, remotos. Con las herramientas digitales y la “*datification*” (Stein et al., 2019), el trabajo está codificado y estandarizado, la obligación

¹ Ministerio de Trabajo francés, DARES.

² Universidad de París 1, Centro de Economía de la Sorbona.

³ <https://bit.ly/2Ykj54D>; <https://bit.ly/2YiWRQI>

permanente de realizar informes cuantitativos promueve una “gobernanza a través de los números” (Desrosières, 2008; Supiot, 2015) o un “*metric power*” (Beer, 2016) y la determinación de objetivos de trabajo y la evaluación de su calidad dependen cada vez más de indicadores cuantitativos que no tienen sentido para los trabajadores (Moore, 2018). Así pues, junto con los primeros factores identificados (intensificación del trabajo, pérdida de autonomía, trabajo emocional, falta de reconocimiento y apoyo social, inseguridad) (Gollac y Bodier, 2011), la pérdida de sentido del trabajo aparece como un factor psicosocial de riesgo emergente.

La literatura académica en economía desechó durante mucho tiempo la idea misma de que el trabajo podría tener en sí mismo un sentido distinto al de su remuneración monetaria. Y si bien es cierto que, desde los años 2000, la corriente de la “economía de la felicidad” estudia la “satisfacción” o el “bienestar” en el trabajo y los economistas institucionalistas se ocupan de la “calidad del trabajo”, no se habla de que el trabajo podría tener un sentido en sí mismo (Perez, 2017).

En un primer momento, haremos una revisión interdisciplinar de la literatura para demostrar qué es lo que permite aprehender el concepto de “sentido del trabajo” desde un punto de vista socioeconómico. Adoptaremos el enfoque basado en el “trabajo vivo” de la teoría crítica (Cukier, 2017) y actualizado por la psicodinámica del trabajo (Dejours, 2013). Esto nos llevará a retener tres dimensiones constitutivas del sentido del trabajo: el sentimiento de utilidad social, la capacidad de desarrollo y la coherencia ética. En un segundo momento, a partir del uso de los datos de la encuesta Condiciones de Trabajo 2013, propondremos una métrica del sentido que los trabajadores dan a su trabajo en 2013, mediante la construcción de una puntuación individual para cada una de las tres dimensiones antes mencionada. En un tercer momento, relacionaremos finalmente las características sociodemográficas de los trabajadores

y su entorno profesional con el sentido que le otorgan a su trabajo.

1. El sentido del trabajo, un “concepto esencialmente controvertido”⁴

Aunque el concepto de sentido del trabajo lleva décadas siendo ampliamente utilizado por la psicología y las ciencias de la gestión, solo muy recientemente ha captado el interés de los economistas: “entre quienes se interesan por comprender el comportamiento humano, los economistas tienen la particularidad de pasar por alto el sentido”⁵ (Karls-son et al., 2004). Así pues, para comprender este concepto controvertido, resulta inevitable adoptar un enfoque realmente interdisciplinar.

1.1. La reciente conversión de los economistas

En el ámbito académico de la economía, la cuestión del sentido del trabajo ha sido desoída durante mucho tiempo. Para la teoría estándar, la oferta de trabajo de un individuo se determina sobre la base de una conciliación entre consumo y ocio. El trabajo no tiene valor en sí mismo, sino todo lo contrario: solo adquiere sentido mediante la remuneración que compensa su penosidad (“desutilidad”) intrínseca y permite que el trabajador satisfaga sus necesidades de consumo. De este modo, las decisiones de los agentes económicos en el mercado laboral resultan exclusivamente de un cálculo monetario.

Sin embargo, es cierto que hace ya mucho tiempo los economistas del trabajo han señalado el importante papel

⁴ Según el término que acuñara W. B. Gallie en 1956 (“an essentially contested concept”); citado por Yeoman et al. (2019).

⁵ Traducimos del francés a partir de la traducción de lxs autorxs del texto fuente en inglés. [N. de las T.]

económico que pueden desempeñar los aspectos no monetarios, como la satisfacción laboral (Freeman, 1977; Akerlof, 1982; Mueller y Price, 1990; Frey, 1997): “toda descripción realista de la rotación del personal debe otorgar un papel a las recompensas no pecuniarias” (Akerlof et al., 1988). Por su parte, la corriente de la “economía de la felicidad” (Layard, 2005; Davoine, 2012; Senik, 2014) ha propuesto una visión más amplia de la utilidad, que trasciende la dimensión pecuniaria. Según esta perspectiva, el trabajo en sí mismo es capaz de brindar una satisfacción que contribuye a determinar algunos comportamientos clave en el mercado laboral (Clark et al., 1998; Clark, 2010).

No obstante, hasta hace no mucho, pocos economistas estudiaban los determinantes no monetarios de la satisfacción laboral. En dichos trabajos, los determinantes que más se citaban eran la autonomía, la seguridad (Benz y Frey, 2008), las relaciones con colegas y las perspectivas de promoción (Millan et al., 2013). Rara vez se mencionaban el contenido del “trabajo en sí mismo” (*work itself*) (Clark, 2001) o su “interés” (*interesting job*) (Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000), y los autores apenas intentaban formalizar el concepto de “sentido del trabajo”. Las investigaciones económicas sobre la calidad del trabajo, impulsadas por la Comisión Europea desde finales de la década de 1990, examinan las dimensiones objetivables del trabajo que favorecen el bienestar laboral: ni el sentido del trabajo ni incluso la satisfacción laboral figuran entre las seis dimensiones⁶ que utilizan las instituciones internacionales para determinar la calidad del empleo (Guergoat-Larivière y Marchand, 2012).

A comienzos de los años 2000, las cosas empezaron a cambiar con el surgimiento y el rápido crecimiento en la década de 2010 de una corriente que, siguiendo a

6 i) la salud, la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales; ii) las remuneraciones; iii) el tiempo de trabajo y la conciliación entre vida profesional y vida familiar; iv) la seguridad del trabajo y la protección social; v) el diálogo social y la representación colectiva; vi) la formación a lo largo de la vida.

Favereau (1989), podríamos llamar “teoría estándar doblemente extendida”.⁷ Sin referirse nunca explícitamente al término “sentido de trabajo”, esta corriente busca dar cuenta de la motivación intrínseca de los trabajadores a través de su adhesión a la “misión” de su organización (François, 2000; Bénabou y Tirole, 2003; Besley y Gathak, 2005; Prendergast, 2008; Hannes y Tobias, 2015; Henderson y Van den Steen, 2015; Carpenter y Gong, 2016; Cassar y Meier, 2018; Cassar

y Armouti-Hanssen, 2019; Barigozzia y Burani, 2019). Los autores parten de la constatación, tomada directamente de la bibliografía psicológica, de que los individuos no son simples calculadores egoístas, sino que también pueden ser motivados por valores e inclinaciones “prosociales”: “los psicólogos y los sociólogos describen el comportamiento de la gente como influido por una fuerte necesidad de mantener la conformidad de sus acciones, o incluso sentimientos, con determinados valores, objetivos a largo plazo o identidades que intentan defender” (Bénabou y Tirole, 2006; nuestra trad.). Estos trabajos tienen como objetivo principal modelizar matemáticamente las interacciones entre diferentes tipos de motivaciones (egoístas o prosociales) y/o probar empíricamente sus relaciones.

Además de las motivaciones vinculadas con la interiorización de la “misión” general de la organización, algunos autores, basándose en la psicología social (Deci y Ryan, 1985), utilizan explícitamente el concepto de “sentido del trabajo” e integran la actividad laboral en sí misma como posible fuente de significación para el trabajador (Cassar y Meier, 2018), a través de tres de sus componentes: la autonomía, el sentimiento de competencia (*feeling of competence*) y las relaciones sociales (*feelings of relatedness*). El sentido

⁷ Para Favereau (1989), la “teoría estándar” es “extendida” por la incorporación explícita, como mecanismo de coordinación de los agentes económicos alternativo al mercado, de “la organización como nudo de contratos”. Sin embargo, sigue siendo “estándar” por su focalización en la optimización individual de los agentes.

del trabajo se reconoce entonces como una motivación no monetaria arraigada en las condiciones laborales mismas.

La creciente atención que los economistas *mainstream* les prestan a las “motivaciones prosociales” desde fines de los años 2000, responde probablemente al descrédito del modelo del *homo oeconomicus*, pero sobre todo a las consecuencias negativas del *metric power* en el trabajo y la sociedad, que generan expectativas inéditas respecto de las empresas, como lo demuestran los acalorados debates acerca de las alternativas (“B corporations” o “empresas con misión”) a la gestión corporativa: “las organizaciones hoy son cada vez más juzgadas sobre la base de sus relaciones con sus trabajadores, sus clientes y sus comunidades, así como de su impacto en la sociedad en general, transformándolas, de empresas comerciales, en empresas sociales” (Deloitte, 2018; citado por Cassar y Meier, 2018).

Aunque pueda resultar paradójico, los economistas institucionalistas tardaron más en interesarse por el sentido del trabajo. Quienes abordaron esta cuestión, hasta donde sabemos principalmente John W. Budd y David A. Spencer, basan su enfoque en el concepto de alienación: “los roles profesionales pueden entrar en conflicto con la verdadera conciencia de sí, lo cual lleva a una falta de autenticidad que Marx llamó alienación” (Budd y Spencer, 2015: 5). La alienación tiene sus raíces en la organización capitalista del trabajo: “para muchos trabajadores, el trabajo se lleva a cabo con una discreción limitada y sin mucho contenido creativo [...] este aspecto clave se ha pasado por alto en estudios recientes sobre la felicidad en el trabajo” (Spencer, 2009: 130). Desde una perspectiva crítica, las investigaciones deben esforzarse por “comprender toda la importancia y la significación del trabajo en la vida humana” (Budd y Spencer, 2015: 182-183). Sin embargo, estas intenciones no han dado lugar hasta el momento a una conceptualización precisa del sentido del trabajo que, por el contrario, sigue definiéndose de manera muy general como “un concepto amplio que abarca los aspectos extrínsecos e intrínsecos del

trabajo y está directamente vinculado con las características de los empleos que los trabajadores ejercen” (Spencer, 2015: 23; nuestra trad.).

1.2. Ciencias de la gestión: el sentido del trabajo como “estado psicológico”

Contrariamente a las ciencias económicas, el sentido del trabajo es un tema de estudio recurrente en la psicología (Judge et al., 2017), la sociología (Hannique, 2004; Lorient, 2011; Yeoman et al., 2019⁸) y, sobre todo, las ciencias de la gestión, ámbito en el que existen innumerables estudios sobre la relación entre el sentido del trabajo y los comportamientos de los trabajadores.

Aunque los criterios de valoración de un trabajo que tiene sentido (“meaningful work”) son muy diversos, se pueden distinguir dos grandes maneras de abordar la cuestión: un primer enfoque, que podría llamarse “nominalista”, se basa fundamentalmente en el juicio directo del trabajador sobre el sentido de su trabajo; el segundo enfoque (“esencialista”) establece una serie de condiciones que una situación de trabajo debe reunir para tener sentido.⁹

En la abundante literatura de las ciencias de la gestión sobre el sentido del trabajo –Brent et al. (2010) proponen un metaanálisis que incluye más de 200 artículos sobre el tema–, predomina el enfoque nominalista y subjetivo: “la gran mayoría de estos trabajos adopta una perspectiva más psicológica que sociológica, basada en la experiencia subjetiva individual del trabajo” (Rosso et al., 2010) en lugar de en el vínculo del sujeto con los sistemas de normas y valores sociales. El sentido (“*meaningfulness*”) del trabajo se define como “la medida en que un trabajador considera

⁸ Véase Saccomano (2017) para una revisión de la literatura sociológica sobre este tema.

⁹ Muchos trabajos adoptan un enfoque mixto que combina cuestiones directas sobre el sentido y cuestiones sobre factores que favorecen el sentido.

que su trabajo tiene valor e importancia” (Hackman, Oldham, 1976); “el valor de un objetivo o propósito del trabajo, juzgado en relación con los ideales o normas propias de un individuo” (Spreitzer, 1995). Se trata de un “estado psicológico” (Humphrey et al., 2007) que asegura la mediación entre las características objetivas del trabajo (condiciones laborales, autonomía, apoyo social, *feedback*, etc.) y los “resultados” (*outcomes*), tales como la satisfacción laboral, el compromiso, el desempeño, el ausentismo, el *turnover*, etc.

Este “estado psicológico” puede medirse a través de una puntuación basada en una serie de preguntas directas. Existen al menos 28 diferentes escalas de medición del sentido del trabajo (Bailey et al., 2019), como las del COP-SOQ¹⁰ (Copenhagen

Psychosocial Questionnaire) (Nübling, 2015) o del WAMI¹¹ (Work as Meaning Inventory) (Steger et al., 2012). De este modo, la literatura de las ciencias de la gestión evalúa los vínculos entre las prácticas de organización del trabajo y de gestión del personal, el estado psicológico o “*meaningfulness*” que generan –o no– estas prácticas y los resultados (*outcomes*) subjetivos u objetivos, como la satisfacción laboral o el ausentismo.

El enfoque “esencialista”, utilizado con menos frecuencia, se remonta a la obra fundadora de Herzberg (1959), que diferencia dos tipos de factores de motivación: los factores extrínsecos o “de higiene” (salario, condiciones laborales, etc.), que aunque causan insatisfacción cuando no alcanzan un nivel mínimo, no tienen un efecto estimulante por encima de ese nivel, y los factores intrínsecos o “de motivación”,

10 “Is your work meaningful?”, “Do you feel that the work you do is important?”, “Do you feel motivated and involved in your work?”. Los creadores del COPSOQ inscriben el cuestionario en la teoría psicológica del “sentido de la coherencia” (Antonovsky, 1979), que considera la capacidad de dar sentido como un rasgo de personalidad que influye en la manera en que el individuo sobrelleva (*coping*) su entorno.

11 Que se basa en ítems como “I understand how my work contributes to my life’s meaning” o “my work helps me make sense of the world around me”.

como el interés del trabajo, la autonomía, las perspectivas de desarrollo y el reconocimiento por el trabajo realizado.

Desde entonces, algunos autores (Wrzesniewski et al., 1997; Lips-Wiersma y Moris, 2009; Lips-Wiersma y Wright, 2012; Steger et al., 2012) investigaron las diferentes dimensiones del trabajo que lo convierten en una experiencia portadora de sentido. Tras numerosas entrevistas con trabajadores y basándose en un enfoque filosófico existencialista, Lips-Wiersma y Wright (2012) delimitaron cuatro dimensiones del sentido: “el desarrollo del yo interior, la unidad con los demás, el servicio hacia los demás y la expresión del máximo potencial”. Las autoras proponen una escala de medición (Comprehensive Meaningful Work Scale) compuesta por 28 preguntas. La primera dimensión, “el desarrollo del yo interior”, se refiere a las necesidades de autenticidad y coherencia ética;¹² “la unidad con los demás” remite al apoyo social, “el servicio hacia los demás”, a la utilidad social y del ambiente de trabajo¹³ y “la expresión del máximo potencial” hace referencia al desarrollo de las competencias.¹⁴ Según los autores, el sentido del trabajo no puede derivarse de una política gerencial de comunicación, ya que se trata de una “necesidad humana” fundamental; “responde a nuestro interés ineludible de poder experimentar valores constitutivos de autonomía, libertad y dignidad” (Yeoman, 2014).

1.3. Teoría crítica: trabajo “vivo” y transformador

Como hemos visto, existen muchos aspectos de la vida laboral, incluido el salario, que pueden contribuir a hacerles

12 Los ítems del CMWS asociados a esta dimensión son: “At work my sense of what is right and wrong gets blurred”, “I don’t like who I am becoming at work”, “At work I feel divorced from myself”.

13 Uno de estos ítems es: “we contribute to products and services that enhance human well-being and/or the environment”.

14 Por ejemplo, “I create or apply new ideas and concepts” o “I experience a sense of achievement”.

sentir a los individuos que su trabajo tiene sentido. Sin embargo, optamos aquí por centrarnos concretamente en el trabajo en sí mismo, como actividad productiva que se ultima con un propósito útil. La actividad laboral, a diferencia del juego, no se lleva a cabo solo por el placer que eventualmente puede proporcionar, sino para producir un bien o un servicio. Ante los ojos del trabajador, lo que puede darle un sentido intrínseco a su trabajo concreto es el impacto de su actividad sobre el mundo (el bien o servicio producido) y sobre sí mismo (por ejemplo, el placer eventual que siente durante su trabajo). En esta acepción, el “sentido del trabajo” se distingue del “sentido en el trabajo”, que es proporcionado por las gratificaciones materiales (salario, carrera) o psicológicas (reconocimiento, sociabilidad) asociadas al empleo. Este concepto no está muy alejado del de “vocación” (*calling*), al menos cuando se lo define como “la convicción de que el trabajo contribuye al bien mayor y vuelve el mundo mejor” (Wrzesniewski et al., 1997; Steger y Dik, 2009), o incluso del concepto de “misión” (Bénabou y Tirole, 2003). Desde esta óptica, no es solo el sentimiento de hacer algo por sí mismo sino de transformar positivamente el mundo lo que puede otorgar sentido al trabajo (Arnoux-Nicolas et al., 2017).

El trabajo posee una doble función transformadora. Por un lado, transforma la naturaleza para producir “objetos útiles para la vida” y, por el otro, transforma al ser humano que trabaja: “Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él” (Marx, 1867: 180). La ergonomía, la sociología, la psicología y, en particular, la psicodinámica del trabajo confirmaron ampliamente este diagnóstico de Marx: “trabajar no es solo producir o fabricar, no es solo transformar el mundo, es transformarse a sí mismo y, en el mejor de los casos, crecer, construir la salud y la identidad individual” (Molinier, 2002).

Distinguimos entonces dos dimensiones del sentido intrínseco del trabajo. La primera está relacionada con la finalidad: el impacto del trabajo concreto en el mundo (el “servicio a los demás” en palabras de Lips-Wiersma y Wright, 2012). El trabajador tiene el sentimiento de que su trabajo cobra sentido, siente una “consideración de utilidad” (Dejours, 2013) cuando ve que el producto concreto de su trabajo permite satisfacer las necesidades de sus destinatarios.

La segunda dimensión se refiere a los conflictos éticos. La consideración de utilidad no alcanza si el trabajo concreto causa efectos secundarios indeseables. En algunas situaciones, la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios, tal como es concebida por la gestión, está supeditada a la valoración del trabajo abstracto como capital, en detrimento de las normas profesionales, y, por ende, los trabajadores se ven impedidos de percibir el sentimiento del “trabajo bien hecho”, la “consideración de belleza” o el reconocimiento de la calidad del trabajo (Dejours, 2013). La lógica del trabajo abstracto también puede fomentar la violación de normas éticas durante el trabajo y perjudicar así a terceros o a la naturaleza.

Estos conflictos éticos pueden reducir o anular el sentido del trabajo para los trabajadores, al obstaculizar el “desarrollo del yo interior” (Lips-Wiersma y Wright, 2012). La incapacidad de hacer un “buen trabajo” puede afectar la salud mental (Clot, 2014), incluso cuando los indicadores oficiales de calidad están en verde. Esto es lo que les sucede, por ejemplo, a los cajeros del correo a quienes la dirección, por razones de rentabilidad financiera, “incita” a pedirles a los usuarios que desarmen sus paquetes, aunque estén bien cerrados, para que compren un sobre o una caja prefranqueada (Clot, 2010: 42). O a los asesores bancarios que se sienten “alentados a hacer de todo” para vender productos financieros a sus clientes (Gilson, 2010: 20). Por lo tanto, esta dimensión del impacto del trabajo en el mundo se divide en dos subdimensiones: la utilidad de los bienes

y servicios, y la conformidad del proceso de trabajo con las normas éticas y profesionales.

Además del mundo exterior, el trabajo transforma asimismo al propio trabajador. A fin de llevar a cabo sus tareas, este debe movilizar su subjetividad e inteligencia para hacer frente a los imprevistos que trascienden las órdenes y procedimientos prescritos por los directivos. El despliegue de este “trabajo vivo” (Henry, 1990; Dejours, 2013) da lugar al desarrollo de las capacidades de acción y construcción de la salud psíquica (“expresión del máximo potencial” según la terminología de Lips-Wiersma y Wright, 2012): “superar la dificultad de la tarea significa salir victorioso y fortalecido de la confrontación con la resistencia de lo real; esto supone un aumento del poder de acción, percepción y sensibilidad de la persona y, a la vez, del sentimiento de identidad psíquica que de ello resulta, en calidad de control de su poder vital” (Dejours et al., 2018: 90).

Es por eso que la organización del trabajo es determinante para que este tenga sentido:

[E]l nivel de competencia requerido por el puesto, las diferentes capacidades que deben ejercerse, el potencial de desarrollo de esas capacidades y la adquisición de nuevas habilidades a través del trabajo, la posibilidad de desarrollo personal, de expresión personal y el ejercicio del poder de juicio contribuyen a la calidad del trabajo haciéndolo más o menos significativo (*meaningful*) o gratificante para el trabajador (Dejours et al., 2018: 59-60).

Por el contrario, mediante las herramientas tecnológicas y de gestión destinadas a estandarizar las tareas y regularizar el rendimiento financiero, “la subjetividad –el trabajo vivo– se va erradicando progresivamente del proceso real de la producción, en tanto que su aspecto de dispositivo instrumental objetivo no deja de aumentar (Henry, 1990: 161; citado en Cukier, 2017).

A continuación, intentaremos operativizar estadísticamente estos conceptos utilizando las preguntas de las

encuestas francesas sobre condiciones laborales que se corresponden con estas diferentes dimensiones.

2. Construcción y características de los indicadores del sentido del trabajo

Actuar sobre el mundo sintiéndose útil para los demás y sin violar sus valores morales y profesionales, desempeñar su “trabajo vivo” desarrollando habilidades y creatividad: estas son las dimensiones del “sentido del trabajo” que analizaremos estadísticamente mediante el uso de la encuesta Condiciones de Trabajo de 2013 (recuadro 1).

Recuadro 1: Los datos: la encuesta Condiciones de Trabajo 2013

Las encuestas Condiciones de Trabajo son llevadas a cabo desde 1978 por la DARES, el servicio de estudios e investigación del Ministerio de Trabajo, en colaboración con el INSEE. Desde 1984, la encuesta se repite cada 7 años. Estas se realizan cara a cara en el domicilio de los entrevistados y están dirigidas a toda la población activa ocupada, asalariada o no. La muestra es representativa de la población de 15 años y más que ejerce un empleo. El cuestionario contiene más de 800 variables y describe con precisión las restricciones físicas y organizacionales, la organización del tiempo de trabajo y de la prevención de riesgos profesionales, la salud percibida y el ausentismo por enfermedad.

En 2013, el dispositivo fue renovado. Se agregó un autocuestionario que debe completar el encuestado y que permite medir la exposición a riesgos psicosociales. También se realizó una encuesta por correo a los empleadores de los trabajadores interrogados, de establecimientos de al menos 10 trabajadores para conocer

la estructura de la empresa y sus políticas de gestión de recursos humanos y salud laboral.

El campo de la encuesta que se seleccionó para este artículo está compuesto por el conjunto de trabajadores interrogados en 2013 (exceptuando a los pasantes y a los interinos, ya que el carácter provisorio y precario de su inserción laboral dificulta la investigación del sentido del trabajo): la muestra incluye 27.227 individuos y está ponderada para que sea representativa de los 23 millones de trabajadores del sector público y privado (empresas de todos los tamaños).

2.1. El impacto del trabajo en el mundo

Como se señaló anteriormente, esta dimensión se desdobra en la utilidad social de los bienes y servicios y la coherencia ética.

2.1.1. La utilidad de los bienes y servicios

En la encuesta CT 2013, el 70% de los trabajadores respondieron que “siempre” o “a menudo” tienen la impresión de hacer algo útil para los demás. Por otro lado, el 65% declara estar “siempre” o “a menudo” “orgulloso de trabajar en su empresa u organización”, muy probablemente porque hay una conciencia del reconocimiento del que goza su empresa gracias a la calidad de sus productos o servicios. Las dos variables están estrechamente correlacionadas: el 52% de los trabajadores tiene un fuerte sentimiento de utilidad social si se consideran los dos indicadores de manera simultánea. La puntuación sintética de utilidad social varía de 0 a 6: 0 para las personas que respondieron “nunca” a las dos preguntas y 6 para las que respondieron “siempre”.¹⁵

¹⁵ Más específicamente, en el caso de la puntuación de la utilidad social, la contribución de cada pregunta es convencional:

2.1.2. La coherencia ética

Al comprometer su subjetividad en el trabajo, el trabajador está expuesto a posibles conflictos de valores o éticos: la segunda subdimensión del impacto del trabajo es la posibilidad de actuar en función de sus valores morales (hacer lo que parece justo) y profesionales (sentimiento de hacer bien su trabajo). En 2013, nueve de cada diez trabajadores respondieron que solo “a veces” o “nunca” tenían que hacer “cosas con las que no estaban de acuerdo en su trabajo”. Dos de cada tres trabajadores respondieron experimentar “siempre” o “a menudo” el “sentimiento del trabajo bien hecho”. Por último, siete de cada diez trabajadores consideran que “a veces” o “nunca” “tienen que hacer demasiado rápido una operación para la que necesitaría más tiempo”.

Para sintetizar estas variables (significativamente correlacionadas entre sí) relativas al sentimiento de poder trabajar de acuerdo con los valores personales, la puntuación de coherencia ética varía de 0 (grandes conflictos éticos)¹⁶ a 9 (gran coherencia entre el trabajo y los valores).

2.2. La capacidad de desarrollo

La segunda dimensión del sentido del trabajo refiere a la posibilidad para el trabajador de desplegar su creatividad, aprender, desarrollar sus habilidades y alcanzar su potencial, dimensión que llamaremos aquí “capacidad de desarrollo”. El trabajo tiene un potencial emancipador que permite la expresión de la indi-

	Siempre	A menudo	A veces	Nunca
Hago algo útil para los demás	3	2	1	0
Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa u organización	3	2	1	0

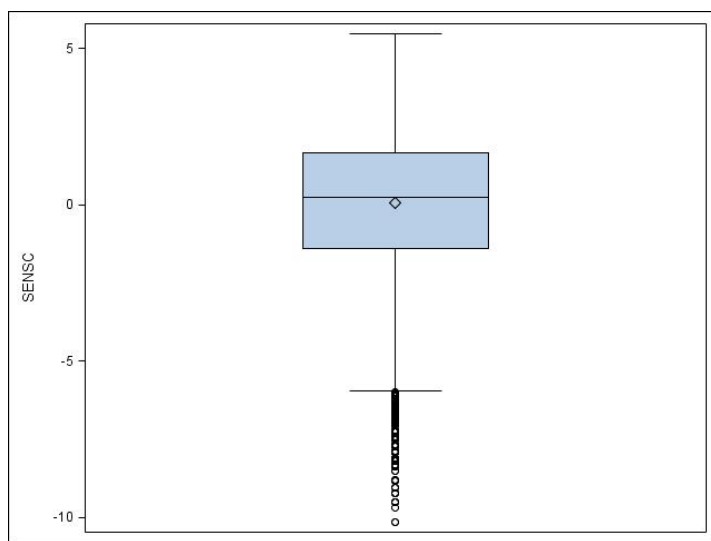
¹⁶ Si la persona respondió que “nunca” experimenta el sentimiento del trabajo bien hecho y siente “siempre” la necesidad de hacer cosas con las que no está de acuerdo y hacer demasiado rápido una operación para la que necesitaría más tiempo (véase la nota anterior sobre el principio de cálculo de las puntuaciones).

vidualidad de las personas, de su creatividad (Lips-Wiersma y Wright, 2012; Spencer, 2015). En el modelo JD-C (*job demand / control*) de Robert Karasek, esta dimensión está presente bajo lo que él llama “*skill discretion*” (utilización y desarrollo de habilidades), una subdimensión del margen de decisión del trabajo; se mide a través de preguntas como “tengo la oportunidad de desarrollar mis habilidades profesionales” o “en mi trabajo tengo que aprender cosas nuevas”. Dentro de la concepción de la clínica del trabajo, la salud se identifica con la capacidad de actuar sobre su entorno: depende de la posibilidad de “desarrollar su poder de actuar individual y colectivo sobre la situación recreándola” (Clot, 2010: 168). Las formas de estandarización y control del trabajo basadas en las tecnologías digitales, a veces denominadas “*digital taylorism*” (Brown et al., 2010) o “neotaylorismo”, afectan particularmente esta dimensión del sentido del trabajo. Lo mismo sucede cuando las tareas de *reporting* y planificación fagocitan la esencia de la actividad laboral (Dujarier, 2015).

Para evaluar esta dimensión del sentido del trabajo, se utilizaron cuatro preguntas. Los resultados indican que el 66% de los trabajadores consideran tener “la oportunidad de desarrollar [sus] habilidades profesionales”. Desplegar las propias habilidades profesionales puede estar relacionado con el margen que tiene el trabajador para organizar su trabajo: el 81% de los trabajadores respondieron que “siempre” o “a menudo” pueden “organizar [su] trabajo de la manera que más [les] conviene”. Otra fuente de placer resulta de la posibilidad de poner en práctica las habilidades y la creatividad personales: el 54% de los trabajadores respondieron que “a menudo” o “siempre” tienen “la posibilidad de hacer cosas que [les] gustan”. Esto excluye la sensación de aburrimiento: el 90% de los trabajadores dijeron que solo “a veces” o “nunca” se sentían aburridos. Para sintetizar la información de estas 4 variables (significativamente correlacionadas entre sí), la puntuación varía de 0 (aquellas personas que respondieron “siempre” a las tres primeras preguntas y “nunca” a la pregunta sobre el aburrimiento) a 12 (la situación inversa).

A partir de estas tres puntuaciones, se calculó una puntuación general del sentido del trabajo sumando los valores centrados y reducidos¹⁷ de cada una de ellas. La distribución de la puntuación global revela una puntuación media (véase la fig. 1) ligeramente inferior a la mediana, lo que refleja la presencia de situaciones de sentido del trabajo muy degradadas que arrastran la distribución hacia abajo. A continuación, estudiaremos los determinantes de este indicador general de sentido del trabajo, así como los de cada una de las dimensiones que lo integran.

Fig. 1: Distribución de la puntuación de sentido del trabajo para los trabajadores (del sector público y privado) en 2013



Fuente: encuesta CT 2013. Campo: los trabajadores del sector privado y público con contrato permanente/funcionarios o contrato temporal.

¹⁷ Con el objetivo de no acordar más peso a la puntuación compuesta de más preguntas.

2.3. El sentido del trabajo: un análisis descriptivo

Estudiaremos ahora los factores individuales y organizacionales que se correlacionan significativamente con la puntuación de sentido del trabajo, *ceteris paribus*. En lo que respecta a las características individuales, se incluyeron la edad, el sexo y el nivel de estudios.¹⁸ De las características del empleo, se retuvieron la categoría socioprofesional, el tipo de contrato de trabajo (estabilidad y naturaleza pública o privada del empleador), así como la duración del trabajo y el salario (este último, como vimos, se suele considerar como un factor de motivación extrínseca). También se incorporó la variable del trabajo en contacto con el público, ya que se correlaciona positivamente con la puntuación del sentido (debido a la mayor proximidad con los destinatarios del trabajo). Por último, la organización se caracterizó por su tamaño, su sector de actividad y por el hecho de haber experimentado cambios organizacionales y/o una reestructuración (aquí declaradas por el trabajador), según la hipótesis de que contribuyen a reducir la puntuación del sentido del trabajo.

¹⁸ El mismo modelo se estimó con una variable de control adicional, el índice WHO5, que permite determinar el bienestar mental de la persona que podría afectar la relación que esta tiene con su trabajo. La puntuación WHO5 se basa en la puntuación de bienestar de la Organización Mundial de la Salud. Se calcula a partir de varias respuestas a un cuestionario y varía de 1 a 25. A mayor puntuación, mayor "bienestar". Esta variable se correlaciona significativamente con el sentido de trabajo, así como con cada una de sus dimensiones: el sentido del trabajo aumenta con el bienestar psicológico. La causalidad puede ir en ambos sentidos: un trabajo que tiene sentido puede mejorar la salud y una buena salud puede favorecer la percepción de un sentido laboral. Sin embargo, los resultados de los cálculos son idénticos en significatividad para nuestras variables de interés, aunque más débiles en nivel.

Recuadro 2: Los “trabajos esenciales” y el sentido del trabajo

Durante la pandemia de coronavirus que paralizó a Europa durante dos meses, algunas profesiones fueron clasificadas como “esenciales” debido al carácter indispensable de su actividad a corto plazo. Resulta sorprendente constatar que, antes de la pandemia, varias de estas profesiones tenían una visión más bien negativa del sentido del trabajo. Por ejemplo, lxs cajerxs y empleadx de autoservicios (cerca del 80% mujeres) tenían una puntuación media de sentido del trabajo muy por debajo de la del conjunto de los trabajadorxs, ya que manifestaban un menor sentimiento de utilidad social y una débil capacidad de desarrollo. Asimismo, los trabajadores de la manutención, cuyo trabajo fue sumamente requerido durante el confinamiento con las ventas a distancia, encontraban en general menos sentido a su trabajo que la media de lxs trabajadorxs, debido a un menor sentimiento de utilidad social y una débil capacidad de desarrollo.

También podría sorprendernos que las profesiones médicas (médicxs, enfermerxs, auxiliares de enfermería) no aparecían dentro de las que encontraban más sentido a su trabajo, aunque luego la crisis sanitaria de coronavirus confirmó el carácter esencial de su actividad. Entre estas profesiones, lxs auxiliares de enfermería (el 88% mujeres) eran aquellxs que, comparativamente, declaraban encontrarle menos sentido a su trabajo (lxs del sector público aún menos que lxs del privado). Del mismo modo, lxs docentes, cuyo rol esencial se puso de manifiesto en el confinamiento, no le atribuían un mayor sentido a su trabajo que la media de lxs trabajadorxs antes de la pandemia. Próximos estudios podrán evaluar si la pandemia alteró o no la jerarquía de las profesiones según el sentido que le atribuyen al trabajo.

Según un modelo de regresión lineal mediante MCO (cuadro 2), con similares características observadas, la puntuación global de sentido del trabajo es mayor en quienes desempeñan cargos jerárquicos, así como en los trabajado-

res poco calificados y de pequeñas organizaciones (menos de 50 personas). En consonancia con la idea de “misión” con un interés social, el sentido del trabajo es más elevado en los trabajadores que desempeñan funciones de cuidado y, más en general, en los trabajadores que trabajan en contacto con el público. En cambio, los trabajadores que ejercen en el sector de la manutención o el comercio ven menos sentido en su trabajo en comparación con los demás *ceteris paribus*.

Cuadro 2: Las puntuaciones de sentido del trabajo, características sociodemográficas y de entorno laboral en 2013 (regresiones de mínimos cuadrados ordinarios)

Regresión MCO	Utilidad social	Coherencia ética	Capacidad de desarrollo	Indicador general
mujer	-0,07**	ns	ns	ns
edad >= 50 años	0,10**	0,16**	0,10**	0,22**
edad [30-50]	ref	ref	ref	ref
edad < 30 años	ns	ns	ns	ns
directivo	0,09**	ns	0,62**	0,36**
profesión intermedia	ref	ref	ref	ref
empleado	ns	0,11**	-0,52**	-0,17**
obrero	-0,19**	0,10**	-0,76**	-0,42**
estudios < bac ¹⁹	0,19**	0,24**	0,16**	0,36**
bac	ref	ref	ref	ref
estudios > bac	-0,08**	-0,07**	ns	-0,10*
contrato permanente (CDI)	ref	ref	ref	ref
funcionario	0,11**	-0,10**	-0,10**	0,09**
contrato temporal (CDD)	0,19**	0,32**	ns	0,35**
Producción, construcción, explotación	ns	-0,16**	ns	-0,21**
Instalación, reparación, mantenimiento	ns	ns	ns	ns

¹⁹ El BAC (de “baccalauréat” en francés) es un examen de acceso a la universidad que deben realizar los estudiantes tras finalizar sus estudios secundarios. [N. de las T.]

Vigilancia, limpieza, labores domésticas	0,14**	ns	-0,42**	ns
Manutención, almacenaje, logística	-0,27**	-0,16**	-0,48**	-0,51**
Secretaría, recepción, entrada de datos	ref	ref	ref	ref
Administración, contabilidad	ns	ns	0,21**	ns
Comercial, técnico-comercial	-0,16**	-0,15*	-0,16*	-0,28**
Estudios, investigación y desarrollo, métodos	ns	ns	0,33**	ns
Enseñanza	0,25**	ns	ns	ns
Cuidado de personas	0,43**	-0,17**	0,21**	0,28**
Otras funciones	0,09*	ns	ns	ns
10-49 empleados	0,04*	0,08**	0,10**	0,13**
50-499 empleados	ref	ref	ref	ref
500 empleados o +	0,06*	ns	ns	ns
contacto con el público	0,22**	-0,14**	0,22**	0,16**
nivel salarial	0,0001*	ns	0,0001**	0,0001**
Medio tiempo	-0,11**	ns	-0,12**	-0,12**
reestructuración, cambio de dirección	-0,28**	-0,52**	-0,47**	-0,76**
cambio organizacional	-0,26**	-0,55**	-0,54**	-0,80**

Fuente: Encuesta CT 2013; campo: trabajadores que completaron el autocuestionario en 2013, sin pasantes e interinos.

Nota de lectura: – o** indica un coeficiente significativo al 1% (resp. 5% para – o *) en un modelo de regresión múltiple (MCO) en el que la variable explicada es la puntuación de sentido del trabajo en 2013 (o uno de sus componentes).

Por último, los trabajadores que señalan haber experimentado al menos un cambio importante en su trabajo en los últimos doce meses (una reestructuración, una adquisición, un despido masivo o un despido; o bien algún otro cambio organizacional que haya impactado en su trabajo) consideran, en igualdad de condiciones, que su trabajo tiene mucho menos sentido que aquellos que se desarrollan en un entorno más estable. Este menor sentido del trabajo se debe, en primer lugar, a conflictos de valor o éticos derivados de estos cambios organizacionales que, en segundo

lugar, limitan la capacidad de desarrollo de los trabajadores. Dichos cambios también afectan de manera significativa, aunque más marginal, su sentimiento de utilidad social. Esto concuerda con lo que habíamos podido demostrar con un material cualitativo, a saber, que en el caso de las reestructuraciones financieras, el sentimiento de inseguridad, de pérdida de referencias, así como la dificultad de seguir haciendo un trabajo de calidad, llevan a los trabajadores a reflexionar de manera crítica sobre el funcionamiento de su sociedad, e incluso sobre el funcionamiento de *la* sociedad, y a preguntarse cuál es el sentido de seguir comprometiéndose con su trabajo (Perez, 2014). Nuestros resultados también coinciden, de manera general, con aquellos que obtuvieron Bruyère y Lizé (2020) a partir de la misma encuesta, pero con un método diferente.

Conclusión

Desde nuestro enfoque teórico, basado en la teoría crítica del trabajo vivo, el trabajo encuentra sentido cuando su experiencia permite a la persona sentirse capaz de transformar positivamente el mundo (sentimiento de utilidad social y coherencia ética) y a sí misma (capacidad de desarrollo). Con respecto al marco analítico clásico (Gollac y Bodier, 2011), que establece una distinción entre la intensidad del trabajo, la falta de autonomía, la intensidad emocional, las relaciones sociales conflictivas, los conflictos éticos y la inseguridad socioeconómica, el enfoque en términos de sentido del trabajo pone un énfasis original en la capacidad de desarrollo y la utilidad social.

En nuestra opinión, el reciente auge del debate sobre el sentido del trabajo refleja la influencia de la estandarización y *datification* del trabajo bajo la dominación financiera, que degrada la capacidad de desarrollo de los trabajadores y los expone a conflictos de valores. Al proponer una

métrica del sentido del trabajo, nuestra contribución sienta las bases para trabajos empíricos que busquen evaluar el vínculo entre el sentido que los trabajadores le otorgan a su trabajo y sus comportamientos en el trabajo y en el mercado laboral, tales como el ausentismo y la movilidad laboral.

Bibliografía

- Akerlof, J. A. (1982). "Labor contracts as partial gift exchange". *Quarterly journal of Economics*, 98(4).
- Akerlof, J. A., Rose, A. K. y Yellen, J. L. (1988). "Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market". *Brookings Papers on Economic Activity*.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping: New perspectives on mental and physical well-being*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Appelbaum, E., Batt, R. y Clark, I. (2013). "Implications of financial capitalism for employment relations research: evidence from breach of trust and implicit contracts in private equity buyouts". *British Journal of Industrial Relations*, 51(3), pp. 498-518.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L. y Bernaud, J. L. (2017). "Development and validation of the meaning of work inventory among French workers". *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, (17), pp. 165-185.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. y Kerridge, G. (2019). "Meaningful work: an evidence synthesis". *Human Resource Development Review*, 18(1).
- Barigozzia, F. y Burani, N. (2019). "Competition for talent when firms' mission matters". *Games and Economic Behavior*, (116), pp. 128-151.
- Beer, D. (2016). *Metric power*. York: Palgrave Macmillan.
- Bénabou, R. y Tirole, J. (2003). "Intrinsic and Extrinsic Motivation". *The Review of Economic Studies*, 70(3).

- Bénabou, R. y Tirole, J. (2006). "Incentives and Prosocial Behavior". *American Economic Review*, 96(5), pp. 1652-1678.
- Benz, M. y Frey, B. (2008). "Being independent is a great thing: subjective evaluations of self-employment and hierarchy". *Economica*, 75(298), pp. 362-383.
- Besley, T. y Ghatak, M. (2005). "Competition and incentives with motivated agents". *American Economic Review*, 95(3).
- Brent, B. D., Dekas, K. H. y Wrzesniewski, A. (2010). "On the meaning of work: A theoretical integration and review". *Research in Organizational Behavior*, (30), pp. 91-127.
- Brown, P., Ashton, D. y Lauder, H. (2010). "Skills are not enough: the globalisation of knowledge and the future UK economy". *Praxis*, (4).
- Bruyère, M., De Terssac, G., Lamote, T., Lasserre, S., Lizé, L., Palpacuer, F., Perez, C., Saccomanno, B., Seignour, A. y Westphal, L. (2017). *Le malaise au travail comme expression de conflits sur le sens et les finalités du travail*. Informe de investigación para la Dares. Recuperado de: <http://bit.ly/3r0YeiS>
- Bruyère, M. y Lizé, L. (2020). "Impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens du travail chez les salariés". *Relations Industrielles*, 75(2).
- Budd, J.W. y Spencer, D. A. (2015). "Worker Well-Being and the Importance of Work: Bridging the Gap". *European Journal of Industrial Relations*, 21(2), pp. 181-196.
- Carpenter, J. y Gong, E. (2016). "Motivating agents: how much does the mission matter?". *Journal of Labor Economics*, 34(1).
- Cassar, L. y Meier, S. (2018). "Implications of Work as a Source of Meaning". *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), pp. 215-238.
- Cassar, L. y Armouti-Hanssen, J. (2019). "Optimal Contracting with Endogenous Project Mission". *Journal of the European Economic Association*.

- Chevalier, E. (25/05/2020). "La crise de la Covid-19 remet en question le sens que l'on donne a son travail". *The Conversation*.
- Clark, A. E., Georgellis, Y. y Sanfey, P. (1998). "Job satisfaction, wage changes and quits: evidence from Germany". *Research in Labor Economics*, (17), pp. 95-121.
- Clark, A. E. (2001). "What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data". *Labour Economics*, 8(2), pp. 223-242.
- Clark, A. (2010). "Work, Jobs and Well-being Across the Millennium". En Diener, E., Kahneman, D. y Helliwell, J. (dirs.), *International Differences in Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur*. París: La Découverte.
- Clot, Y. (2014). "Réhabiliter la dispute professionnelle". *Le journal de l'école de Paris du management*, (105).
- Coutrot, T. y Perez, C. (27/05/2020). "Pourquoi mon travail est essentiel". *The Conversation*.
- Cukier, A. (dir.) (2017). *Travail vivant et théorie critique. Affects, pouvoir et critique du travail*. París: PUF.
- Davoine, L. (2012). *L'économie du bonheur*. París: La Découverte.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlín: Springer Science & Business Media.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant. 2: Travail et émancipation*. París: Payot.
- Dejours, C., Deranty, J. P., Relault, E. y Smith, N. H. (2018). *The Return of work in critical theory. Self, society, politics*. Nueva York: Columbia University Press.
- Deloitte's Human Capital (2018). *The rise of the social enterprise*. Deloitte Global Human Capital Trends report.
- Desrosières, A. (2008). *Gouverner par les nombres. L'argument statistique II*. París: Presses des Mines Paristech.
- Dujarier, M. A. (2015). *Le management désincarné*. París: La Découverte.

- Favereau, O. (1989). "Marchés internes, marchés externes". *Revue économique*, 40(2), pp. 273-328.
- Francois, P. (2000). "Public service motivation as an argument for government provision". *Journal of Public Economics*, 78(3), pp. 275-299.
- Freeman, R. B. (1977). "Work satisfaction as an economic variable". *NBER Working Paper*, (225).
- Frey, B. S. (1997). *Not just for the money. An economic theory of personal motivation*. Cheltenham and Brookfield: Edwards Elgar Publishing.
- Gallie, W. B. (1956). "Essentially Contested Concepts". *Proceedings of the Aristotelian Society New Series*, 56, pp. 167-198.
- Gilson, A. (2010). "Les conseillers financiers de La Banque Postale: entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur". *SociologieS*.
- Gollac, M. y Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser*. Informe del Colegio de Expertos sobre el Seguimiento de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo, a pedido del Ministerio de Francia.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs. A theory*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Guergoat-Larivière, M. y Marchand, O. (2012). "Définition et mesure de la qualité de l'emploi: une illustration au prisme des comparaisons européennes". *Économie et statistique*, (454).
- Guyonvarch, M. (2008). "La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels". *Terrains et travaux*, (14), pp. 149-170.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279.
- Hannes, K. y Tobias. R. (2015). "What drives motivated agents? The 'right' mission or sharing it with the principal". *Jena Economic Research Papers*, (2015-022).

- Hannique, F. (2004). *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Toulouse: Erès.
- Henderson, R. y Van den Steen, E. (2015). "Why Do Firms Have 'Purpose'? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation". *American Economic Review*, 105(5), pp. 326-330.
- Henry, M. (1990). *Du communisme au capitalisme. Anatomie d'une catastrophe*. París: Odile Jacob.
- Herzberg, F. Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature". *Journal of Applied Psychology*, 92(5), pp. 1332-1356.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Muellern J. D. y Hulin, C. L. (2017). "Job attitudes, job satisfaction and job affect: a century of continuity and of change". *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 356-374.
- Karlsson, N., Loewenstein, G. y McCafferty, J. (2004). "The economics of meaning". *Nordic Journal of Political Economy*, 30, pp. 61-75.
- Layard, R. (2005). *Happiness. Lessons from a new science*. London: Penguin.
- Lips-Wiersma, M. y Moris, L. (2009). "Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'". *Journal of Business Ethics*, 88, pp. 491-511.
- Lips-Wiersma, M. y Wright, S. (2012). "Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS)". *Group & Organization Management*, 37(5), pp. 655-685.
- Loriol, M. (2011). "Sens et reconnaissance dans le travail". Traducción de un texto publicado en Karakioulafis, C., *Traité de sociologie du travail*, pp. 43-67. Atenas: Aionikos.

- Recuperado de: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650279/file/sens_et_reconnaissance-3.pdf
- Marx, K. (1978 [1867]). *Le Capital*. París: Éditions Sociales. [Trad. esp.: (1999). *El capital. Crítica de la economía política. Tomo I*. México: Fondo de Cultura Económica]
- Michaelson, C. (26/05/2020). "Clap all you like now, but workers with meaningful jobs deserve to be valued in a postcoronavirus economy too". *The Conversation*.
- Mieg, C. (2019). *J'ai mal au travail. Parcours en quête de sens*. París: Éd. François Bourin.
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R. y Aguado, R. (2013). "Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees". *Small Business Economics*, 40, pp. 651-670.
- Molinier, P. (2002). "Souffrance et théorie de l'action". *Travailler*, (7), pp. 131-146.
- Moore, P. V. (2018). *The quantified self in precarity: Work, technology and what counts*. Nueva York: Routledge.
- Mueller, C.W. y Price, J. L. (1990). "Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover". *Journal of Behavioral Economics*, 19(3), pp. 321-333.
- Nubling, M., Burr, H., Moncada, S. y Kristensen, T. S. (2015). "COPSOQ International Network: Cooperation for research and assessment of psychosocial factors at work". *Public Health Forum*, 22(1).
- Palpacuer, F., Seignour, A. y Vercher, C. (2007). *Sorties de cadre(s)*. París: La Découverte.
- Perez, C. (2014). "La destabilisation des stables: restructurations financières et travail insoutenable". *Travail et Emploi*, (138), pp. 37-52.
- Perez, C. (2017). "Sens (et perte de sens) du travail: une approche socio-economique". En Lizé, L., Bruyère, M., de Terssac, G., Lamote, T., Lasserre, S., Palpacuer, F., Perez, C., Saccomanno, B., Seignour, A. y Westphal, L., *Le malaise au travail comme expression de conflits sur le sens et les finalités du travail*. Informe de investigación para

- la Dares, Ministerio de Trabajo de Francia. Recuperado de: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01730620>
- Prendergast, C. (2008). "Intrinsic Motivation and Incentives". *American Economic Review*, 98(2), pp. 201-205.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. y Wrzesniewski, A. (2010). "On the meaning of work: A theoretical integration and review". *Research in Organizational Behavior*, 30, pp. 91-127.
- Saccomanno, B. (2017). "Le sens du travail au fondement des engagements dans un contexte de financiarisation. Approche sociologique par l'agencement des facteurs de sens". En En Lizé, L., Bruyère, M., de Terssac, G., Lamote, T., Lasserre, S., Palpacuer, F., Perez, C., Saccomanno, B., Seignour, A. y Westphal, L., *Le malaise au travail comme expression de conflits sur le sens et les finalités du travail*. Informe de investigación para la Dares, Ministerio de Trabajo de Francia. Recuperado de: <http://bit.ly/3r0YeiS>
- Senik, C. (2014). *L'économie du bonheur*. París: Seuil.
- Sousa-Poza, A. y Sousa-Poza, A. A. (2000). "Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction". *Journal of Socio-Economics*, 29(6), pp. 517-538.
- Spencer, D. A. (2009). *The Political Economy of Work*. Londres: Routledge.
- Spencer, D. A. (2015). "Developing an understanding of meaningful work in economics: the case for a heterodox economics of work". *Cambridge Journal of Economics*, 39(3), pp. 675-688.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation". *Academy of Management*, 18(5).
- Steger, M. y Dik, B. J. (2009). "Work as meaning: individual and organizational benefits of engaging in meaningful work". En P. Linley, S. Harrington y N. Garcea (eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 131-142). Nueva York: Oxford University Press.

- Steger, M., Dik, B. J. y Duffy, R. D. (2012). "Measuring meaningful work: The Work as Meaning Inventory (WAMI)". *Journal of Career Assessment*, 20(3), pp. 322-337.
- Stein, M. K, Wagner, E. L., Tierney, P., Newell, S. y Galliers, R. D. (2019). "Datification and the pursuit of meaningfulness in work". *Journal of Management Studies*, 56(3), pp. 685-717.
- Supiot, A. (2015). *La Gouvernance par les nombres*. París: Fayard.
- Thompson, P. (2013). "Financialization and the workplace: extending and applying the disconnected capitalism thesis". *Work, employment and society*, 27(3), pp. 472-488.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. y Schwartz, B. (1997). "Jobs, careers, and callings: people's relations to their work". *Journal of Research in Personality*, 31, pp. 21-33.
- Yeoman, R. (2014). *Meaningful work and workplace democracy. A philosophy of work and a politics of meaningfulness*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A. y Thompson, M. (2019). *The Oxford Handbook of Meaningful Work*. Oxford: Oxford University Press.

Parte 3.

¿Hacia organizaciones democráticas del trabajo?

Introducción

MURIEL PRÉVOT-CARPENTIER¹

Los cuatro textos reunidos en esta tercera parte reflejan una evolución, en el sentido de una pluralización, del vocabulario del campo de la democracia en el trabajo: las palabras que llevan consigo esta idea ya no son solo las provenientes del griego *dêmos*, el pueblo, y *kratein*, gobernar, sino también las de “liberar” el trabajo, e incluso trabajar “de otra manera”. Mientras que el verbo “liberar” surge en los últimos tiempos en el vocabulario de las ciencias de gestión bajo la influencia de la obra, fundadora del término, de Getz y Carney (2012), la cuestión de la democracia industrial es bastante antigua, dado que surge en el siglo XIX (Webb, 1897), aunque ha sido renovada por enfoques que llaman a democratizar el trabajo para alcanzar una democratización de todas las relaciones sociales y políticas, más allá de los sistemas de democracia representativa (Cukier, 2018).

Esta evolución del vocabulario va de la mano con el desarrollo de una pluralidad de modelos organizacionales que proporciona una amplia gama de prácticas apreciadas como menos tradicionales, en ocasiones más solidarias o innovadoras. Así, al examinar los “mitos que rodean a las start-ups”, Marion Flécher aborda la verdadera novedad que aporta este modelo de empresa y la efectividad de la transformación de las “clásicas relaciones de subordinación en el trabajo”. A partir de la historia del surgimiento de este modelo de empresa, muestra las condiciones de nacimiento del discurso utópico sobre las start-ups y pone en tela de juicio la idea del “paso de un modelo de trabajo jerárquico

¹ Universidad de París 8, Laboratorio Paragraphe C3U.

y vertical a un modelo supuestamente horizontal, digitalizado y liberado”.

Yannick Fondeur traza la historia del establecimiento progresivo de un modelo empresarial autogestionado, alternativo a las grandes compañías de servicios de ingeniería informática, llamadas “SSII”, que parece construirse en oposición a las prácticas habituales de dichas compañías. Es aquí donde surge el vocabulario de “trabajar y hacer empresa de otra manera”, ya que el modelo tradicional en el que estos *freelancers* de la informática no quieren participar está bien identificado y es mayoritario en su ámbito de especialización y ejercicio. Al reivindicar la especificidad de sus prácticas laborales mediante un manifiesto y una sociabilidad de la amistad que resulta fundamental para su funcionamiento, el aumento colosal y anhelado de la red construida originalmente se convierte en un reto tangible, al poner en tensión la igualdad real reivindicada entre todos los miembros de la organización.

Como el término de democracia se emplea de manera tan diversa dependiendo de las organizaciones, Valentina Grossi propone definirlo al comienzo de su capítulo como “el control sobre las normas y finalidades de la actividad que los actores pueden elaborar *colectivamente* durante sus interacciones”. Esta capacidad normativa de los individuos y colectivos en la actividad laboral constituye la piedra angular que atraviesa todos los textos de esta tercera parte: lo que se cuestiona es la relación de subordinación tradicional, aquella que, al privar de ciudadanía al individuo en el espacio de la empresa, le prohíbe tener control sobre lo que realiza y la manera en que lo realiza. En tal sentido, el análisis de las interacciones de lxs trabajadorxs de dos tipos de empresas de prensa –una, de redacción digital, de dimensiones más pequeñas, que puede parecer más flexible debido a la gran polivalencia de sus periodistas; y otra, una redacción de prensa escrita de un diario nacional, organizada en departamentos con marcadas especialidades funcionales– pone de relieve que la mera presencia de “procesos

de responsabilización” no es suficiente para el desarrollo de la actividad normativa. Cuando se estructura una “relación dual” en la jerarquía de la organización del trabajo y no la de un colectivo que favorece el “pico de reflexividad”, es mucho más difícil participar en la definición de criterios de calidad del trabajo, cuestionar la pertinencia de la ejecución de una tarea o elaborar “normas alternativas a las órdenes de los superiores”.

La pluralización del vocabulario de la democratización del trabajo tal vez se debe también a que la idea de democracia misma, aquella de un pueblo, el *dêmos*, al que se le otorga poder de decisión, no alcanzaba para dar a entender todo lo que podía abarcar. Porque es posible levantar la bandera de la democracia en el trabajo, e incluso volverla un principio central en el estatuto jurídico de su estructura, pero sin que podamos hablar de lo mismo en su organización ni en su grupo social de pertenencia. Esto es lo que demuestra muy bien Anne Catherine Wagner con la línea divisoria que traza en las Sociedades Cooperativas y Participativas (*Sociétés coopératives et participatives*, SCOP) entre los directivos, que entienden la democracia como “la participación en las instancias de decisión”, y los obreros, que consideran que debe “encarnarse” en el lugar de trabajo, en su sentido literal de “hacerse cuerpo”, “en términos de derecho a intervenir en el proceso productivo o en términos de libertad en la organización de su trabajo y de protección frente a lo arbitrario”. Todas las organizaciones analizadas y observadas en esta tercera parte presentan esta segunda acepción. En efecto, en los trabajos propuestos, basados en etnografías que muestran cómo conceptos de carácter capacitante o emancipatorio se arraigan en las prácticas individuales y colectivas, el análisis se sitúa en el nivel del trabajo, es decir, que está anclado en la actividad laboral, lo que sin duda despertará gran interés en el lector.

Bibliografía

- Cukier, A. (2018). *Le travail démocratique*. París: PUF.
- Getz, I. y Carney, B. (2012). *Liberté & Cie*. París: Fayard.
- Webb, S. y Webb, B. (1897). *Industrial Democracy*. Londres: Longmans, Green and Co.

Las *start-ups*: de nuevas formas de organización del trabajo a nuevas formas de restricciones

MARION FLÉCHER¹

Las *start-ups*, esas jóvenes empresas innovadoras nacidas en Silicon Valley, son hoy muy populares en Francia. En contrapunto, las grandes empresas francesas son objeto de numerosas críticas desde la década de 1990 (Boltanski y Chiapello, 1999): se considera que son demasiado rígidas y jerárquicas, y que no se adecúan a los nuevos desafíos que plantean la globalización y las nuevas tecnologías. Por este motivo, lxs recién graduadxs que entran al mercado laboral y que buscan autonomía y responsabilidades en el trabajo (Méda y Vendramin, 2013), optan cada vez más por el modelo de la *start-up*, que ven como una alternativa al de la gran empresa, en el que ya no contemplan hacer carrera.

La crítica artista, que surge en la década de 1990 para denunciar las formas de opresión a las que está sometido el individuo (la jerarquía, la autoridad, las tareas encomendadas y los horarios fijos) y defender la autonomía individual y organizacional de los colectivos (Boltanski y Chiapello, 1999), parece haber proporcionado al modelo de las *start-ups* su discurso de legitimación. El modelo de las *start-ups* se presenta como la puesta en práctica del “nuevo espíritu del capitalismo”, a través de modos de organización del trabajo por proyectos, valorizando la autonomía, la polivalencia, la creatividad, el espíritu de equipo, la apertura a los demás y la convivialidad (*ibid.*). Sin embargo, hay razones para cuestionar los mitos que rodean a las *start-ups* y preguntarse

¹ Universidad París-Dauphine, PSL Research University, IRISSO.

hasta qué punto este nuevo modelo empresarial cumple con sus promesas.

A menudo asociadas con el modelo de la “empresa liberada” y lanzadas por emprendedores y emprendedoras que también buscan para sí romper con el modelo de la gran empresa, el modelo de las *start-ups* se ubicaría en una ruptura respecto del modelo de la empresa tradicional, organizada en nichos. En consonancia con las denuncias anti jerárquicas y las aspiraciones autonómicas de los años 1960, este modelo nos invita a repensar las dicotomías libertad/restricción, autonomía/control e igualdad/jerarquía, y a preguntarnos si realmente lograron romper con el modelo clásico de organización de la gran empresa. ¿Cuáles son las condiciones de autonomía en estas empresas? ¿Hasta qué punto el trabajo es más libre y está más liberado que en las grandes empresas? Nos preguntaremos si estas empresas ofrecen algo verdaderamente nuevo y cómo transforman las clásicas relaciones de subordinación en el trabajo.

Para responder a estas preguntas, nos basaremos en un trabajo de campo etnográfico realizado en una *start-up* parisina, emblemática de las *start-ups* francesas en crecimiento. Esta *start-up*, creada en 2014 por tres cofundadores,² es un *marketplace*,³ es decir, un “lugar de mercado” que vende, en un sitio de Internet, productos fabricados por comerciantes independientes. La investigación fue realizada mediante observación participante durante cuatro meses, entre septiembre y diciembre de 2018. En ese entonces, la empresa recaudaba 40 millones de euros y estaba

² Louis (30 años, licenciado de una facultad de comercio), Mattéo (28 años, magister en informática) y Gabin (33 años, licenciado de la Escuela de Estudios Avanzados en Ciencias de la Información y la Comunicación, CELSA).

³ Al igual que Fnac o Darty, Boomerang es un “*marketplace*” (lugar de mercado), es decir, un intermediario a través del cual los comerciantes independientes pueden vender sus productos a los consumidores. Funcionan entonces como una especie de vidriera, pero además actúan en calidad de terceros de confianza en un mercado de segunda mano. No se pueden proporcionar más detalles del sector de actividad, puesto que se comprometería el anonimato de dicha empresa.

en pleno crecimiento: su personal pasó de 50 personas en enero de 2018 a 115 en septiembre de 2018, cuando empezamos la investigación. Durante cuatro meses, trabajé en esta *start-up* como “encargada de proyecto” en el departamento de Recursos Humanos (RRHH). Mi responsabilidad era analizar un cuestionario de satisfacción laboral que se le había hecho a lxs trabajadorxs antes de que yo empezara a trabajar, elaborar los organigramas de los diferentes departamentos y llevar a cabo las entrevistas de “cultura empresarial” a lxs empleadxs. De este modo, pude observar la actividad diaria de los equipos y entrevistar a los tres cofundadores de la *start-up* y a 45 empleadxs (14 mujeres y 31 hombres), de lxs cuales dos eran pasantes, uno empleado con contrato de aprendizaje, 12 empleadxs no directivxs, 10 directivxs, 13 máangers y seis jefes de departamento. La empresa está organizada en 8 departamentos: el de desarrolladores, llamado “BOT” por “Bureau of Technology”, el de servicio al cliente, llamado “Customer Care”, el de ventas, llamado “Biz Dev” por “Business Development”, el de marketing, el de recursos humanos y finanzas, el de calidad, el de marca y diseño, llamado “brand” y el de “buy back”, que se ocupa de la devolución de productos. La edad media era de 27 años y solo 9 personas tenían más de 2 años de antigüedad en la empresa.

En primer lugar, se tratará de comprender cómo se ha asociado el modelo de la *start-up* al de una organización flexible y desverticalizada, emblemática del modelo de la empresa liberada. En segundo lugar, analizaremos las instancias de control de estas empresas. Si bien es cierto que se presentan como empresas menos estrictas que las grandes empresas tradicionales, ¿significa esto que lxs empleadxs son completamente libres en su trabajo?

1. Las *start-ups*, la utopía de una empresa “liberada”

Si el modelo de las *start-ups* se fue asociando paulatinamente a los ideales organizacionales de la empresa “liberada”, es sobre todo porque surgió en la Silicon Valley de los años 1980 y se adueñó de varios elementos de la cultura *hacker* y *geek* del software libre. El modelo de la *start-up* no solo está muy inspirado en los modos de organización, gestión y comunicación de estas comunidades, sino también en su cultura y sus valores, que colocan la “apertura”, la “colaboración” y la “libertad” en el centro de su retórica managerial.

1.1. Un modelo empresarial inspirado en principios de la comunidad del *software* libre

Las *start-ups* surgieron paulatinamente en la costa oeste de Estados Unidos como un modelo empresarial que ofrecía nuevos modos de gestión y organización del trabajo y se oponía a la burocracia y al trabajo rutinario, racionalizado y aislado. El objetivo de las empresas tecnológicas de aquella época era atraer y fidelizar ingenieros con políticas salariales favorables (vacaciones pagas, cobertura médica, sistema de jubilación, posibilidad de comprar acciones de la empresa a través del sistema de *stock options*), así como con políticas de gestión que rompían con las organizaciones clásicas. Muchos de estos modos de organización y de gestión fueron tomados de la cultura *hacker* y las comunidades del software libre que se desarrollaron en el valle entre la década de 1960 y 1980.

En ese momento, las profesiones relacionadas con la informática y el desarrollo web registraron un crecimiento sin precedentes. La informática terminó convirtiéndose en una verdadera industria, que es objeto de una implementación centralizada al servicio del ejército, el gobierno y grandes monopolios como IBM o Microsoft (Depoorter, 2013). En oposición a la mercantilización de la informática por parte de los gigantes de esta industria, los movimientos

contraculturales, impulsados por *hackers*, comenzaron a reivindicar usos libres y “personales” de estas tecnologías y crearon el movimiento del software libre (*free software*) (Levy, 1984). Desde la década de 1980, se empezó a desarrollar entonces una gran comunidad de técnicos y especialistas apasionados por la informática (Depoorter, 2013), en torno al diseño de softwares “no privativos”⁴ (Stallman et al., 2013), cuyo objetivo era otorgar a todos los usuarios acceso libre al código fuente. Por lo tanto, estos softwares podían ser utilizados, estudiados, modificados y distribuidos libremente (Broca, 2018) y, de este modo, se basaban en el intercambio de las contribuciones libres de distintos desarrolladores. Así pues, el nacimiento de los softwares libres no solo fue una innovación técnica, sino también una innovación social (Vicente, 2015), con la instauración de espacios de colaboración de acceso libre (*opensource*), en los que todos podían contribuir a crear softwares, corrigiéndose entre sí o compartiendo consejos en foros de discusión. Al reemplazar las leyes del monopolio por un modelo colaborativo basado en la horizontalidad y el compartir, el software libre marcó una ruptura en los modos de producción y las reglas de propiedad intelectual.

Dado que inicialmente fue pensado como un movimiento social, el software libre dio lugar a una verdadera “comunidad” unida en torno a una serie de valores y objetivos comunes (Broca y Coriat, 2015): autogestión, circulación de la información, colaboración no jerárquica y valoración de la creatividad (Levy, 1984; Stallman et al., 2013). Esta comunidad inició entonces una “cultura de lo libre” (Broca, 2018), basada en los principios del trabajo libre, liberado de las restricciones del cuerpo, de la autoridad y del tiempo. Dentro de esta comunidad, no es necesario

⁴ En ese entonces, Richard Stallman, el fundador del software libre, utilizó el término software “privativo” para denominar a los programas que estaban sujetos a la protección de la propiedad intelectual a través de una licencia o un *copyright*.

ir a trabajar a una oficina, no hay horarios fijos, presión jerárquica ni obligación de obtener resultados. El trabajo se concibe como un medio para desplegar la subjetividad, sin un marco jerárquico o autoritario (Broca, 2018), lo que produce una interferencia de las fronteras entre el trabajo y el ocio, el tiempo de trabajo y el tiempo libre, lo profesional y lo personal (Lazzarato y Negri, 1991; Vicente, 2015). Estos principios se tradujeron en el desarrollo de nuevos modos de organización del trabajo, en torno a principios de igualdad y horizontalidad laboral, y de nuevos modos de gestión más colaborativos, que posibilitan nuevos modos de deliberación y participación. Posteriormente, este modelo cultural y organizacional sirvió como referencia técnica, cultural y organizacional para otras comunidades, como las de los “*makers*” (Lallement, 2015), que difunden su “gramática”⁵ más allá de las fronteras digitales, y sobre todo para el modelo de las *start-ups*.

Si bien los valores y principios de estas comunidades han sido constitutivos en gran medida de una “utopía” (Broca, 2013), también proporcionaron los recursos técnicos y discursivos para justificar y legitimar un nuevo mundo económico: el del capitalismo digital, que tiene como centro a Silicon Valley y como actores principales a las *start-ups*. El modelo de las *start-ups* parece haber tomado los principios y valores utopistas del movimiento del software libre para presentarse como organizaciones más horizontales, más abiertas, más colaborativas y más distribuidas, capaces de adaptarse a los retos de un mercado globalizado y de responder a las expectativas de ingenieros en busca de realización subjetiva en el trabajo.

5 Tomamos aquí el vocabulario de la sociología pragmática de la crítica (Boltanski, 2009) y entendemos “gramática” como un conjunto de reglas morales y valores específicos que irrigan, orientan y enmarcan las prácticas de una comunidad.

1.2. Un intento de respuesta a la crítica artista

Luc Boltanski y Éve Chiapello (1999) explican que, desde comienzos del siglo XIX, el capitalismo generó cuatro grandes “fuentes de indignación” (el desencanto y la inautenticidad, la opresión y la subordinación laboral, la miseria y las desigualdades, el oportunismo y el egoísmo), que, según las épocas, dieron lugar a dos tipos de crítica: la crítica artista, que denunciaba la alienación y la mentira de un orden que, lejos de liberar el potencial de las personas, las sometía a la dominación de racionalidades instrumentales; y la crítica social, que denunciaba la explotación laboral y las desigualdades salariales.

Aunque las grandes empresas intentaron responder a estos dos tipos de crítica, la recesión de 1993, que intensificó la racionalización del trabajo y la restricción de los márgenes de maniobra de los trabajadores, provocó un sentimiento de pérdida de sentido entre los trabajadores y, sobre todo, entre los directivos (Lallement, 2007). En paralelo, los cambios tecnológicos hicieron que las grandes compañías tradicionales perdieran atractivo, mientras que la imagen asociada a las *start-ups* se volvía cada vez más positiva. El “nuevo espíritu del capitalismo” de la década de 1990 proporcionó la base retórica para justificar el modelo de las *start-ups*, a través de las cuales los creadores buscaban situarse en ruptura con el espíritu del capitalismo tradicional. Así fue como el modelo de las *start-ups* construyó su aparato justificativo y su discurso de legitimación: en “contra” de la gran empresa y sus formas de opresión (la jerarquía, la autoridad, las tareas encomendadas y los horarios fijos), valorizando la autonomía de los trabajadores y la autoorganización de los colectivos.

El modelo de las *start-ups* parece, pues, haberse adueñado de los elementos de la crítica para presentarse como modelo alternativo a la gran empresa clásica. Estas empresas se convirtieron entonces en el arquetipo de las organizaciones contemporáneas de este “nuevo espíritu del capi-

talismo”: flexibles, inventivas, poco jerarquizadas y capaces de adaptarse a los cambios vinculados con la globalización y los avances tecnológicos. De este modo, el modelo de gestión de la *start-up* se centra en la flexibilidad que aporta la organización por proyectos, así como en la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores.

Todo pareciera indicar que los movimientos del software libre, combinados con la crítica artista de la década de 1960, le proporcionaron al modelo de la *start-up* los recursos tanto técnicos como discursivos para justificarse y legitimarse. Así, valiéndose del espíritu *de ruptura* de las comunidades *hackers* y del software libre, las *start-ups* lograron situarse *en ruptura* respecto de las grandes empresas tradicionales, jugando el juego del capitalismo moderno.

2. Las nuevas instancias de control

Las relaciones laborales y las modalidades de control son, desde luego, más informales, más personales y más fluidas que en las grandes empresas, pero ¿eso significa que están completamente desprovistas de relaciones de poder? Tal como afirma Pascal Ughetto (2018), “ninguna autonomía puede evitar plantear el problema del control, del mismo modo en que la afirmación de la primacía del control no puede erradicar la búsqueda del margen de libertad”. Por ende, el modelo organizacional y de gestión de las *start-ups* nos invita a repensar las oposiciones entre autonomía y control, libertad y restricción, igualdad y jerarquía, y a examinar las formas de control en que se basa este modelo empresarial, supuestamente más liberado.

2.1. La gestión por proyectos, una manera de fomentar el compromiso de lxs trabajadorxs

El modelo de la *start-up* se caracteriza por ofrecer un nuevo modelo productivo, el de la gestión por proyectos, que hace

hincapié en la autonomía, la participación y la responsabilidad de lxs trabajadorxs de todos los niveles jerárquicos. Por ejemplo, en la función o en la práctica, todxs lxs empleadxs de Boomerang son “mánagers”, “project leaders” o “encargados” de algo e incluso están involucradxs en la definición de sus propios objetivos, de los cuales depende su parte de salario variable.

Según Sophie Bernard (2020), estos incentivos para movilizar la mano de obra son característicos de un “nuevo espíritu del trabajo asalariado”, que tiene por objeto poner la autonomía de lxs trabajadorxs al servicio del rendimiento de la empresa. A través del proyecto, se pretende crear una autonomía “para” la organización. De este modo, la autonomía y la responsabilidad de lxs empleadxs, en las que descansa la gestión por proyectos, permite aumentar su nivel de participación y su productividad, desplazando la restricción hacia la interioridad de las personas. Al hacerlxs responsables de su trabajo, lxs empleadxs están dispuestxs a movilizar todos sus recursos y a dedicarse en exceso a su trabajo de manera voluntaria porque siente que lo hacen por su propia y libre voluntad. Paradójicamente, el aumento de la autonomía laboral va de la mano con el aumento del control (Bernard, 2020; Hodgson y Briand, 2013). La autonomía, al estar más bien exigida antes que concedida, puede convertirse en una restricción para lxs trabajadorxs, que no siempre tienen el apoyo organizacional y administrativo necesario para hacer frente a sus dificultades (Ughetto, 2007).

El requerimiento de autonomía, característico del modelo de las *start-ups*, se inscribe asimismo en un conjunto más amplio de restricciones que enmarcan el trabajo y favorecen la interiorización del control por parte de lxs trabajadorxs. En las *start-ups*, lxs empleadxs tienen que alcanzar objetivos, que se miden con indicadores numéricos llamados *Key Performance Indicators* y de los cuales depende su parte variable del salario. Estas formas de medición y evaluación del rendimiento, junto con las formas

de remuneración por mérito, que funcionan como una “zanahoria”, permiten poner el énfasis en los resultados, más que en la ejecución del trabajo.

Si bien lxs empleadxs sienten que sus superiores no lxs controlan mucho durante la realización de su trabajo, en realidad el modelo de gestión de la *start-up* se basa en un proceso de interiorización de la restricción por parte de lxs trabajadorxs, a través del cual se sienten personalmente responsables de su trabajo y sus resultados. La combinación de estos dispositivos de gestión permite obtener de ellos una alta implicación laboral, sin tener que obligarlx a hacerlo por medio de la presión jerárquica.

2.2. Herramientas de gestión que fomentan el plustrabajo

La gestión por proyectos se basa asimismo en herramientas colaborativas que obligan a lxs trabajadorxs al plustrabajo. Sin embargo, estas herramientas están destinadas en principio a romper con los modos de coordinación y comunicación formales, fragmentados y jerarquizados de la gran empresa, promoviendo una lógica participativa y colaborativa y cierta libertad de palabra y tono (Benedetto-Meyer y Klein, 2017). Por ejemplo, Slack, una herramienta de mensajería instantánea muy utilizada en las *start-ups*, permite hablar con colegas o superiores como en un *chat*, en un tono muy informal, ritmado por *emojis* y muy poco vinculado con el formalismo.

Sin embargo, así como permite derribar las fronteras jerárquicas y espaciales, este tipo de herramientas aumenta los pedidos y la exigencia de reactividad de lxs trabajadorxs. El flujo de mensajes, que llegan sin parar, puede incluso convertirse en una gran presión para algunxs trabajadorxs, al incrementar su carga de trabajo e intensificar el ritmo de su actividad. Además, como permiten trabajar tanto en casa como en la oficina, este tipo de herramientas vuelve más porosa la frontera entre lo laboral y lo extralaboral,

y dificulta la desconexión, a tal punto que el trabajo suele desbordar los límites de la empresa (Boboc y Dhaleine, 2007). Si bien es cierto que lxs trabajadorxs sienten que tienen más libertad y autonomía en la organización de su tiempo y su trabajo, también es muy común que se lleven trabajo a casa:

Y... estoy empezando a encontrarle la vuelta. En las vacaciones, logré desconectarme un poco del laburo, psicológicamente, pero durante 3 años fueron 80 horas por semana, desde las 8 de la mañana hasta las 2 de la mañana. [...] Ahora trabajo desde las 9 de la mañana hasta las 8 de la noche. Y el fin de semana, siempre reviso algo desde mi casa. En el teléfono tengo todos los seguimientos, todas las métricas, todas esas cosas. Después, trato de parar. (Julien, 31 años, magíster de una facultad de comercio. Head of marketing, directivo con contrato permanente)

Además, detrás de su aparente neutralidad, estas herramientas permiten hacer un seguimiento continuo del avance de los proyectos y recolectar una gran cantidad de datos numéricos que luego se utilizan para evaluar el rendimiento de lxs trabajadorxs. De este modo, y sin tener que estar todo el tiempo detrás de ellos, los directivos cuentan con estos datos, que sirven como indicadores para medir su productividad y su compromiso laboral.

2.3. Unir para controlar mejor

Por último, el proceso de autocontrol se ve reforzado por la gran proximidad espacial y relacional que caracteriza a estas empresas. Aun cuando están en fase de crecimiento, las oficinas de las *start-ups* siempre siguen el modelo de oficinas *open spaces*, una configuración que favorece la observación mutua y la interiorización del control. Al saber que posiblemente están siendo observadxs, lxs trabajadorxs sienten una presión hacia el plustrabajo. En el caso de Boomerang, este mecanismo de presión social, ejercido por lxs

pares, llevaba a la mayoría de lxs empleadxs de Boomerang, incluso a aquellxs que no tenían un puesto directivo, a quedarse trabajando una o dos horas más por día en la oficina.

Por otra parte, la inversión temporal de lxs trabajadorxs de las *start-ups* en su trabajo está relacionada con la política de estas empresas, que apunta a unir al grupo de trabajo y a crear un apego afectivo y moral con la empresa. Para Isabelle Berrebi-Hoffmann (2016), el control social es un factor directo de la frecuencia e intensidad de las interacciones entre los individuos. Así pues, el control social entre pares se lleva a cabo a través de la proximidad física de lxs trabajadorxs, la recreación en el trabajo (fiestas, capacitaciones, actividades deportivas), las relaciones que se establecen fuera del trabajo y las redes de interconocimiento previas (asistencia a las mismas universidades, cooptación, etc.). Las fiestas, las recepciones y los demás momentos de convivencia que organiza la empresa constituyen, por tanto, ocasiones para construir un tejido de relaciones sociales que permiten regular y gobernar las conductas, en particular a través de lógicas de prestigio que sancionan los comportamientos considerados desviados (Berrebi-Hoffmann, 2016). En Boomerang, fue a través de este tipo de mecanismo como una desarrolladora, a quien sus colegas consideraban poco eficaz, terminó renunciando. En la empresa se había corrido tanto la voz sobre su bajo rendimiento, que, tras conversaciones informales entre algunos desarrolladores y los socios fundadores durante un evento corporativo, estos últimos tomaron la decisión de desvincularla.

En las *start-ups*, los fundadores otorgan una gran importancia a la selección del personal: no apuntan solo a contratar personas competentes, sino también a crear una verdadera comunidad que comparta intereses y valores comunes. Además, la organización de los espacios pretende fomentar modalidades de interacción informal, desprovistas de cualquier marca de estatus, en espacios de trabajo que procuran ser amigables y propicios para construir una cultura laboral diferente a la de las grandes empresas. Al

esforzarse por combinar los ingredientes del bienestar subjetivo en el trabajo y al presentarse casi como una “institución total” (Goffman, 1961) que atiende a todas las necesidades de lxs empleadxs (comidas, deporte, ocio, momentos de sociabilidad, fiestas, etc.), el modelo de las *start-ups* desdibuja por completo las fronteras entre los tiempos sociales, entre la vida laboral y la vida social, entre el trabajo y el ocio y entre las relaciones profesionales y afectivas. Los *open spaces*, los eventos corporativos y el trabajo por proyectos son prácticas de gestión que favorecen la aparición del control entre pares. De este modo, lxs directivxs quedan exentxs de desempeñar el papel de malxs de la película y pueden hacer que lxs empleadxs adhieran individualmente a la cultura empresarial. A su vez, el control social fomenta formas de autocontrol, dado que incita a lxs trabajadorxs a disciplinarse de manera individual.

Conclusión

En definitiva, lo que está en juego en el modelo de las *start-ups* no es el paso de un modelo de trabajo jerárquico y vertical a un modelo presuntamente horizontal, digitalizado y liberado. Las *start-ups* no dejan de estar atravesadas por lógicas de racionalidad, burocracia, relaciones de poder, luchas políticas y tensiones. Sin embargo, el control cambia de forma. Ya no es físico y jerárquico, sino que se interioriza en los propios trabajadores a través de modos de gestión que hacen hincapié, por un lado, en los resultados antes que en la ejecución del trabajo, como la gestión por proyectos y la remuneración por mérito, y por el otro, en el grupo de trabajo, que desempeña una función reguladora de los comportamientos. Estos dispositivos técnicos y de gestión transmiten, así, la imagen de una organización descentralizada y liberada de las restricciones jerárquicas. Sin embargo, detrás de los discursos de gestión que valorizan

la agilidad, la transversalidad, la colaboración y el bienestar, el modelo de la *start-up* se basa en nuevas formas de control que resultan más eficaces en la medida en que están interiorizadas por lxs propixs trabajadorxs y reforzadas por la observación mutua.

Si bien el uso de herramientas digitales permite cierto relajamiento de las restricciones físicas, y si bien las relaciones laborales son más distendidas y lxs trabajadorxs tienen más autonomía y responsabilidades en su trabajo, las *start-ups* francesas aún conservan fuertemente la herencia organizacional de las empresas tradicionales. Aunque los discursos y la voluntad iniciales de los fundadores de estas empresas apuntaban a liberarse de dicha herencia y a superarla, casi inevitablemente terminan reproduciéndola.

Bibliografía

- Benedetto-Meyer, M. y Klein, N. (2017). “Du partage de connaissances au travail collaboratif: portées et limites des outils numériques”. *Sociologies pratiques*, (34), pp. 29-38.
- Bernard, S. (2020). *Le nouvel esprit du salariat: Rémunérations, autonomie, inégalités*. París: PUF.
- Berrebi-Hoffmann, I. (2016). “Des mondes du travail sans hiérarchie?”. En Jean-Michel Saussois (dir.), *Les Organisations* (pp. 402-410). París: Éditions Sciences Humaines.
- Boboc, A. y Dhaleine, L. (2007). “Faire du privé au bureau, une question de genre?”. *Réseaux*, (145-146), pp. 393-416.
- Boltanski, L. y Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. París: Gallimard.
- Boltanski, L. (2009). *De la critique: Précis de sociologie de l'émancipation*. París: Gallimard.
- Broca, S. (2018). “Matière et territoire dans la culture du logiciel libre”. *Geographie, économie, société*, 20(1), pp. 15-32.
- Broca, S. y Coriat, B. (2015). “Le logiciel libre et les communs”. *Revue internationale de droit économique*, 29(3), pp. 265-284.

- Depoorter, G. (2013). "La communauté du logiciel libre. Espace contemporain de reconfiguration des luttes ?". En B. Frère y M. Jacquemain (dirs.), *Résister au quotidien ?* (pp. 133-160). Paris: Presses de Sciences Po.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Nueva York: Vintage Books.
- Hodgson, D. y Briand, L. (2013). "Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work". *Work, Employment and Society*, 27(2), pp. 308-325.
- Lallement, M. (2007). *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Lallement, M. (2015). *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Paris: Seuil.
- Lazzarato, M. y Negri, A. (1991). "Travail immatériel et subjectivité". *Futur antérieur*, (6), pp. 86-69.
- Levy, S. (1984). *Hackers, Heroes of the Computer Revolution*. Nueva York: Doubleday.
- Méda, D. y Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Stallman, R. M., Williams, S. y Masutti, C. (2013). *Richard Stallman et la révolution du logiciel libre: Une biographie autorisée*. Paris: Eyrolles.
- Ughetto, P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain: Conditions du travail et management*. Lyon: Éditions de l'ANACT.
- Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail*. Limoges: FYP Éditions.
- Vicente, M. (2015). "Les parcours des développeurs de logiciels libres: vecteur de diffusion d'une innovation sociale". *Sociologies pratiques*, (31), pp. 55-64.

Trabajar y hacer empresa de otra manera: el caso de un grupo de *freelancers* informáticos

YANNICK FONDEUR¹

En Francia, los servicios informáticos estuvieron dominados durante mucho tiempo, y hoy lo siguen estando en gran medida, por un tipo de empresa muy particular que funciona como un intermediario del mercado laboral (Fondeur, 2013).² Las “SSII” (Sociétés de Services en Ingénierie Informatique [compañías de servicios de ingeniería informática]) o “ESN” (Entreprises de Services du Numérique [empresas de servicios informáticos]), según la denominación que el sindicato profesional del sector trata de imponer desde 2012, actúan como agencias de trabajo: contratan a profesionales informáticos y luego les facturan a sus clientes por los servicios que estos les proveen. Pivote del sistema de empleo informático desde los años setenta, estas empresas tuvieron un peso determinante en la dinámica de empleo del sector, por lo que durante muchos años constituyeron un paso obligado para los recién graduados, una especie de puerta de entrada al trabajo informático (Fondeur y Sauviat, 2003). Asimismo, se transformaron en intermediarias para los clientes, es decir que son contratadas y a su vez

¹ CNAM, LISE, CEET.

² Este trabajo contó con un subsidio de investigación de la DARES (Ministerio de Trabajo) en el marco de la convocatoria de proyectos “Formes d’économie collaborative et protection sociale” [Formas de economía colaborativa y protección social] de 2018.

contratan a profesionales tercerizados, cada vez más *freelancers*,³ a fin de realizar los proyectos.

En los últimos años, surgieron nuevos actores que intentan cuestionar la posición central que ocupan las SSII en el mercado de la prestación de servicios informáticos. Estas empresas se caracterizan en su mayoría por tener una muy baja intensidad de capital (básicamente ofrecen prestaciones intelectuales) y por no concentrar la fuerza de trabajo en un único lugar (en las instalaciones del cliente o desde cualquier lugar). Estos actores son de dos tipos. En primer lugar, al igual que en muchos otros ámbitos, las plataformas digitales se presentan como vectores de “disrupción”, permitiéndole a los trabajadores informáticos ejercer como *freelancers* en lugar de en el marco de las SSII. En segundo lugar –y de esto nos ocuparemos en esta contribución–, el sector está marcado por la multiplicación de formas de organización autogestionadas que reúnen a profesionales autónomos, bajo diversos estatus, y que reivindican el hecho de trabajar y hacer empresa de otra manera.

Este deseo de intervenir de otra manera se inscribe en el contexto general de una nueva demanda de autonomía por parte de los trabajadores calificados que desempeñan sus funciones en el sector de servicios (Bureau y Corsani, 2014). En las profesiones informáticas, tiene, en particular, tres grupos objetivo, con una intensidad diferenciada según los casos: el asalariado tradicional, las SSII y las plataformas de *freelancing*. En este artículo, trataré de comprender la construcción de esta “otra manera” a través de un análisis exhaustivo, aunque preliminar (véase el encuadrado), de un grupo de trabajadores *freelance* que ofrece prestaciones de servicios informáticos, principalmente orientados hacia la web. En comparación con otros tipos de empresas

³ El término “*freelance*” pertenece a una categoría local ampliamente utilizada y reivindicada por los actores, ya se trate de trabajadores independientes que se identifican como tales, productores de servicios que se les prestan o empresas que buscan movilizar esta fuerza de trabajo.

alternativas del sector que tuve la oportunidad de estudiar de manera más superficial (Fondeur, 2020), este grupo presenta la particularidad, bastante poco común, de mostrar la ambición de “escalar” y competir con las grandes SSII y plataformas de *freelancing*. El proyecto, que fue creado en torno a un principio fundador de libertad laboral por dos desarrolladores que se conocieron en un espacio de *coworking*, creció a través de redes de relaciones hasta contar con varios cientos de miembros repartidos por todo el territorio francés (así como en algunas instalaciones en el extranjero). Debido a este crecimiento, el grupo tuvo que hacer frente a la dificultad de transformar su muy orgánica y continuamente deliberada organización en una verdadera plataforma mutualizada con una gobernanza adaptada a su nueva dimensión.

Recuadro: Terreno de investigación y metodología

Esta contribución trata sobre un grupo de trabajo que reúne a profesionales informáticos que ejercen de manera freelance. La investigación comenzó en octubre de 2017, fecha a partir de la cual se me dio acceso a todos los recursos en línea del grupo como si fuera un miembro más. Esto incluyó, en primer lugar, el sistema interno de mensajería instantánea (similar a Slack), cuya cantidad de usuarios pasó de 139 a 643 en los tres años que duró mi observación y en el cual se intercambiaban miles de mensajes por semana. Consulté unos treinta canales, entre ellos diez (los principales) de manera regular. Por otro lado, el grupo comparte un espacio de almacenamiento en línea, donde se encuentran todos los documentos de la organización y, en particular, todo el archivo desde su creación, que también consulté y utilicé. Además, tuve la oportunidad de ver unas treinta horas de videoconferencia entre los miembros del

grupo (en directo o en diferido mediante grabaciones que se encontraban en los archivos en línea). Por último, llevé a cabo observaciones durante sesiones de *coworking* y realicé diez entrevistas a miembros del grupo.

Hasta entonces, nunca había conocido una organización que fuera tan transparente sobre su funcionamiento en tiempo real, lo cual ya constituye en sí un logro en cuanto a su naturaleza. La consecuencia directa de esta configuración es que resulta muy difícil para el investigador no verse abrumado, en particular por el flujo constante de mensajes del chat interno. Este dispositivo permitió recolectar una inmensa cantidad de datos, de los cuales aquí solo se utilizó una pequeña parte. Asimismo, tal grado de apertura exige situarse de manera permanente en una delgada línea metodológica para mantener una presencia aceptable pero discreta (precisamente por este motivo la entrevista no fue el método de investigación privilegiado), así como una distancia crítica frente a los investigados que siempre están dispuestos a conversar y que uno sigue durante varios años. El estado de experimentación constante de la regulación del grupo constituyó una dificultad adicional, dado que su dinámica permanente e inestable hace que sea extremadamente difícil detener la observación. Es por eso que esperé tres años para plasmar en este texto los primeros análisis provisionales.

1. De dos desarrolladores a ocho en un espacio de *coworking*

La historia de este grupo de trabajo empezó en el distrito 19 de París, en un espacio de trabajo emblemático de los primeros años del *coworking*, cuando este “movimiento” se inscribía en gran medida en la economía digital y

reivindicaba la noción de “comunidad”. En febrero de 2014, se conocieron allí dos desarrolladores con muchas cosas en común: ambos estudiaron ingeniería, tienen perfiles más bien generalistas en tecnología web y se convirtieron en proveedores de servicios independientes luego de intentar crear start-ups que no prosperaron. Al respecto, uno de ellos, a quien llamaremos Aurélien, relata:

Trabajé en una start-up en Brasil, que intenté replicar en Francia, y quedé en la ruina, no funcionó. [...] Después, empecé a trabajar como freelance [...]. Y ya hacía más de tres meses que me había puesto a hacer páginas solo, por mi cuenta, para conseguir un poco de plata. Y él [riéndose]... venía a verme y me decía “Parece que tenés mucho trabajo y yo todavía estoy buscando...” [...], fue un poco así como nos conocimos. En ese momento, ya nos conocíamos un poco, pero así fue como empezamos a trabajar juntos (entrevista, octubre de 2017).

En aquella época, Aurélien, con apenas 25 años, ya había “dado muchas vueltas” por el extranjero, trabajando y viviendo experiencias diversas fuera del sector de la informática. Su futuro socio, a quien llamaremos Sébastien, tiene 31 años y había realizado una carrera más clásica como ingeniero, con amplia experiencia en las SSII. Sébastien estaba muy interesado en los modelos empresariales alternativos:

Él había estudiado mucho las nuevas formas de organización empresarial y sentía que había una tendencia a la empresa horizontal, que era un modelo que él había estudiado. En especial los modelos como Gore-Tex, Valve, que son empresas que... que básicamente eliminaron la idea misma de mánager y que le dicen a la gente: “Repártanse en equipos que tengan sentido y avancemos juntos para...”. Se organizan sobre la marcha sin que haya alguien que piense un organigrama y que trate de hacerlo funcionar. (Aurélien, entrevista, octubre de 2017).

Desde sus primeras charlas, estos temas son un punto central de conversación entre Aurélien y Sébastien.

Los dos ingredientes principales del futuro grupo ya estaban presentes en ese momento: la necesidad de formar redes para trabajar como independientes y el deseo de trabajar y hacer empresa *de otra manera*.

Entre 2014 y 2015, Blein (2016) realizó un estudio etnográfico en este espacio de *coworking*, al que denominó “Potemkine” para mantener el anonimato, durante el cual se cruzó con nuestros desarrolladores unos pocos meses después de que se conocieran. Su contribución resulta doblemente relevante: por su análisis sobre el papel que desempeñan estos espacios en la formación de redes sociales de *freelancers*, que se basa, en parte, en la observación de los inicios del grupo que es objeto de estudio en este artículo, pero también por la historia particular de dicho grupo, antes de nuestra propia observación. Veamos cómo describe al pequeño grupo:

Ahora son un grupo de ocho desarrolladores web que trabajan en su mayoría en el espacio de *coworking*. [Sébastien] y [Aurélien]⁴ decidieron formalizar la red y crear [en el verano de 2015] una SAS⁵ para que Developnet les sirva aún más como vidriera. El objetivo es que los desarrolladores asociados sigan siendo autónomos pero que pasen por Developnet para contractualizar con los clientes y que así la SAS tenga una mayor facturación y gane en credibilidad (Blein, 2016: 155).

Aurélien es “el independiente tejedor de redes”. Vive al lado de Potemkine y utiliza el espacio casi todos los días.

4 Los pseudónimos se cambiaron por los que elegí utilizar en esta investigación.

5 La Société par Actions Simplifiée es una forma alternativa a la sociedad anónima, que se diferencia de esta última por su carácter mixto (es tanto una sociedad de capitales como una sociedad de personas) y por la gran libertad que brinda a los asociados. Se convirtió en la forma de sociedad clásica de las PyME francesas.

“Conoce bien a la mayoría de los *coworkers* regulares y sigue en contacto con ex *coworkers* de quienes se hizo amigo, ya que de forma periódica se hacen fiestas con ex y actuales *coworkers*”. Además, está involucrado en las capacitaciones que organiza Potemkine.

La hipótesis de Blein es que este tipo de lugares no son solo espacios de trabajo flexibles, sino que también permiten a los *freelancers* acceder a las redes de contactos que necesitan para desarrollar su actividad. En su opinión, Potemkine, donde la información y las reputaciones circulan rápidamente, sirve como intermediario en los intercambios entre *coworkers*, al crear condiciones de confianza para las transacciones. Estas últimas pueden ser comerciales o no; en el segundo caso, se inscriben en una lógica de tipo don/contra-don (Mauss, 1925) y pueden ser directas o movilizar la red externa de un *coworker*. Blein cruza estas dos dimensiones y construye una tipología que distingue cuatro casos: co-contratación directa, cuando los *coworkers* arman un equipo para trabajar juntos en un proyecto remunerado; participación directa, cuando un *coworker* ayuda de manera gratuita a otro en un proyecto; participación indirecta, cuando un *coworker* recomienda de manera gratuita a otro *coworker* a su red o le avisa sobre una oportunidad (se pueden dar los dos procesos al mismo tiempo); co-contratación indirecta, cuando la acción anterior no se hace de manera gratuita, sino que se cobra una comisión (lo que se suele llamar “agente comercial”).

Durante su trabajo de campo en Potemkine, Blein observa que sobre todo se dan intercambios no comerciales entre *coworkers*. Este es el caso de nuestro grupo de *freelancers*: “En Developnet, los participantes indirectos [...] del espacio de *coworking* fueron fundamentales para el establecimiento del negocio de los dos fundadores” (Blein, 2016: 168). En este punto, ejemplifica su análisis con el siguiente fragmento de una entrevista a Aurélien:

La gente de [Potemkine] nos recomendó a otras personas. La verdad es que depende de hasta qué punto consideras que la recomendación viene de [Potemkine] o no. Cuando es alguien que conociste a través de alguien de [Potemkine] que te recomienda, eso cuenta como [Potemkine] o es... porque si consideras que eso cuenta como [Potemkine], casi el 100% de nuestros negocios, casi no, bueno... quizás no el 100% sino más bien un 80%, pero casi la mayoría viene de [Potemkine], de manera directa o indirecta. Incluso si se trata de gente que solo nos la cruzamos acá una tarde.

Como puede observarse, Aurélien y Sébastien aprovecharon la red ampliada de Potemkine, según un principio cercano al de la “fuerza de los vínculos débiles” (Granovetter, 1974), para conseguir oportunidades laborales que, paulatinamente, fueron co-contratando con otros desarrolladores, replicando el mecanismo a través del cual empezaron a trabajar juntos. El éxito los llevó a formalizar rápidamente su red de co-contratación en una empresa integrada por los socios de trabajo recurrentes.

2. La ampliación de la red: un interés bien entendido

Cuando conocí a Aurélien y Sébastien en octubre de 2017, el grupo de trabajo estaba en plena transformación: “estamos incorporando cada vez más gente; hoy somos un poco más de 120”, de los cuales “8 son socios plenos”, precisó Aurélien en nuestro primer encuentro. Los miembros “históricos”, y en particular Aurélien, seguían “coworkeando” de manera regular en Potemkine. Es más, nuestro encuentro tuvo lugar a pocos pasos de allí. Aunque cada vez tenía menos peso, la red de Potemkine siguió siendo durante mucho tiempo un recurso para el grupo de trabajo. Los desarrolladores solían encontrar oportunidades en el grupo de Facebook de *coworkers* de Potemkine, incluso después de que el espacio cerrara en la primavera de 2018. Sin

embargo, a medida que el grupo fue creciendo, se convirtió en sí mismo en una fuerza comercial mediante la red propia de cada uno de sus miembros. Este es el primer interés bien entendido que encuentran sus miembros: esta puesta en común de sus respectivas redes les permite acceder a más proyectos.

A lo anterior se suma una segunda dimensión: al convertirse en una entidad propia, el propio grupo se vuelve visible en el mercado y creíble ante las empresas de mayor tamaño. Como bien señala Blein (2016), esta estrategia se encuentre presente desde la creación de la SAS. Sin embargo, ahora el desarrollo de la “marca” está en el centro de las preocupaciones del pequeño grupo de asociados, que multiplica las iniciativas para aumentar su reputación. En consecuencia, recibe cada vez más pedidos a través del formulario de contacto del sitio web, que son redireccionados a un canal, abierto a todos, del sistema de mensajería instantánea que comparten todos los miembros.⁶

Los miembros del grupo no solo se enfocan en la cantidad de oportunidades, sino sobre todo en su calidad. Es por eso que el objetivo compartido es poder “facturar más” en un mercado donde prevalece la construcción de la confianza y donde las oportunidades de misión, por lo tanto, no tienen mucha competencia; una configuración que los miembros del grupo suelen contraponer al acceso al mercado a través de plataformas de *freelancing* “que tiran los precios hacia abajo”.

Con respecto a estas últimas, el grupo también permite a sus miembros formar equipos, unidos por vínculos de confianza generados por colaboraciones recurrentes, para responder a los requisitos de clientes que rebasan el marco de la tarea puntual. Esta capacidad para constituir equipos rápidamente les da la posibilidad de abordar el mercado de los actores tradicionales de servicios informáticos para empresas (agencias y SSII), mercado cuyo acceso

⁶ Este sistema se modificará en el futuro, como se verá más adelante.

para los *freelancers* suele exigir que trabajen por medio de estos intermediarios, que actúan como “ensambladores” de habilidades y mantienen el control sobre las negociaciones comerciales con el cliente final.

Poco a poco, gracias a esta lógica de formación de equipos de *freelancers*, el grupo de trabajo empieza a diversificarse e incorporar servicios de otras profesiones del campo de la informática, distintos a los del desarrollo web. Si bien los desarrolladores son muy solicitados y siguen ocupando un lugar central en el grupo, a menudo se necesitan habilidades complementarias para los proyectos que realizan, ya sea, por ejemplo, de diseño gráfico, diseño UI/UX o marketing digital. Esto le permite al grupo posicionarse como prestador único, como una agencia web generalista. A raíz de esta diversificación de perfiles, el grupo también se feminiza de manera paulatina.

3. Permanecer cercanos

Al tiempo que fomentan enérgicamente la ampliación de la red, los socios de la SAS, que constituyen ahora su cabeza de puente, se esfuerzan por mantener la dimensión humana a través de la proximidad física y social tanto en la contratación de nuevos miembros como en el funcionamiento del grupo. Un poco como si se tratara de implementar a gran escala el modelo orgánico de sus inicios en Potemkine.

Como en el espacio de *coworking*, el grupo de trabajo busca fomentar la cooperación y la comunicación informal entre sus miembros. Al no compartir un lugar de trabajo, esto se garantiza mediante un sistema de mensajería instantánea⁷ en el que se crea una gran cantidad de canales

⁷ Al comienzo, el grupo se manejaba por Slack (aplicación pionera de mensajería instantánea para empresas y muy utilizada en las start-up), pero en octubre de 2016 empezó a utilizar una aplicación *open source* instalada en un servidor propio.

no solo para intercambiar y coordinar proyectos en común, sino también para permitir todo tipo de conversaciones que ofrece la oportunidad de sociabilizar entre miembros. Existen más de diez canales sobre tecnología o áreas de especialización (WordPress, SEO, UX, etc.), intercambio de información útil sobre las condiciones de la actividad como *freelance* (cambio de categoría, protección social, etc.) y sobre diversos temas de discusión extralaborales en un ambiente que se asume bromista (el canal más activo se llama muy oportunamente “hora del boludeo / Charlar y decir pavadas”). Entre 2018 y 2019,⁸ se intercambian, en promedio, más de 2.000 mensajes por semana, repletos de emoticones y en un tono muy amigable y afectuoso. Una de las actividades preferidas de los *freelancers* del grupo consiste en charlar sobre cómo cambiar el mundo y hablar de cualquier cosa a cualquier hora del día y la noche, señal de que la mensajería interna es un lugar importante de sociabilidad en el grupo, que cada vez está más disperso físicamente. La homogeneidad sociodemográfica del grupo, que se concentra en la franja etaria de los 25 a los 35 años y en una población que tiene una formación superior, favorece, evidentemente, muchos de estos intercambios a distancia.

En parte, esta homogeneidad sociodemográfica está ligada al campo profesional específico de las profesiones informáticas, que reúne de por sí a una población que se ajusta en gran medida a este perfil, pero también obedece al hecho de que la entrada al grupo se basa en la cooptación. El principal medio de contratación consiste en organizar eventos de manera regular y alentar a los miembros a que

⁸ Este es el único período del que disponemos de datos confiables. Antes de este período, el *bot* estadístico, programado por uno de los desarrolladores del grupo para que funcione todos los jueves, cuando la carga del servidor es más baja, no puede acceder a la totalidad de canales. Después de este período, se instaló una nueva versión de la aplicación de mensajería instantánea que interrumpió la recolección de datos de esta variable específica (solo se toman en cuenta los mensajes posteados en un canal en particular). En este período, la cantidad de personas que tenían acceso al sistema pasó de 189 a 559 (más adelante volveremos sobre la tasa de actividad).

asistan con otros *freelancers* con potencial para sumarse al grupo. En octubre de 2017, durante mi primer encuentro con tres de los miembros (Aurélien y otros dos *freelancers*, que aquí llamaremos Laurent y Patrice), esta hospitalidad se presentaba como un punto fuerte del grupo que lo diferenciaba de las plataformas:

Laurent: Yo diría que la verdadera diferencia entre Hopwork⁹ y nosotros es que nuestro grupo se construye en lo social, es realmente... humano.

Patrice: Una comunidad.

Laurent: Exacto, una comunidad, eso, es una comunidad informal ante todo. Ellos al principio construyeron una herramienta, y hoy tratan de crear... una comunidad. [...] Organizan fiestas y cosas así, y el grupo se construye en esos momentos. Con esto quiero decir que el instrumento de contratación, nuestro instrumento de contratación principal son los [*cool drinks*]:¹⁰ [...] los jueves nos juntamos a tomar una cerveza y hablamos de cualquier cosa... ¡Pero de verdad de cualquier cosa! Porque ese no es el momento de hablar de laburo. Y contratamos a la gente en base a eso, en base a las sensaciones, a lo humano y no en base al CV.

Para incorporar un candidato al grupo de manera oficial es necesario, desde 2016, que tres personas que ya son miembros lo aprueben. En la práctica, un caso bastante clásico es que un miembro del grupo invite al potencial candidato a un *cool drink* o que este vaya por su cuenta tras haberse enterado por Meetup o la página pública del grupo en Facebook. El intercambio de unas pocas palabras con los miembros y una cerveza de por medio puede alcanzar para entrar al grupo, siempre y cuando estos consideren que el aspirante es “cool” (la palabra se repite de manera sistemática cuando describen a los “buenos” candidatos). Luego, uno

⁹ Luego pasó a llamarse Malt. Es la plataforma de *freelancing* más conocida de Francia.

¹⁰ El nombre ha sido modificado.

de los miembros garantes es designado como su “padrino” o “madrina”, tal como se describe en un “manual” interno:

[El grupo de trabajo] no pretende ser una empresa intermediaria para independientes solitarios. Nuestra intención es formar un grupo unido que comparta más que la prestación de servicios, replanteando el mundo empresarial y su gobernanza. La cooperación y los momentos compartidos (por ej.: jornadas de *coworking*, [*cool drinks*], parrilladas, viajes, *chat*) constituyen oportunidades para participar y contribuir al grupo. Tu padrino / tu madrina se asegurará de que estés al tanto de estos eventos y de que te sientas bienvenido/a.

Varias veces por semana se organizan jornadas de *coworking* y se invita a todo el grupo con un mensaje de Aurélien que ya se volvió un ritual: “¡sos más que bienvenido/a!”. Asimismo, varias veces por año, se llevan a cabo *colivings*, durante los cuales algunos miembros (entre 10 y 15 por lo general, aunque la invitación es abierta) comparten varios días en un mismo lugar, alternando trabajo, actividades sociales y momentos de reflexión sobre el futuro del grupo. Por último, una vez por año, se organiza un *coliving* pero más grande para celebrar el cumpleaños del grupo (al que asisten varias decenas de miembros). Así pues, todo está pensado para favorecer los encuentros e intercambios entre miembros fuera de las colaboraciones directas de trabajo, con el fin de crear la proximidad y la buena convivencia que se consideran fundamentales para el funcionamiento del grupo.

4. Un deseo común de trabajar de otra manera

La naturaleza de estos momentos compartidos ya refleja, de por sí, una voluntad de trabajar de otra manera. Sin embargo, el grupo de trabajo promueve además una alternativa completa al modelo de trabajo propio del régimen

asalariado, así como una nueva manera de “hacer empresa”. Estos principios se formalizaron en dos documentos, que están disponibles en el sitio del grupo (y, por lo tanto, constituyen instrumentos de una identidad reivindicada).

El “manifiesto” se elaboró en septiembre de 2015 durante el primer *coliving* del grupo. Este tipo de declaración pública es muy común en el mundo informático: entre los ejemplos más conocidos, se pueden citar el *GNU Manifesto* de 1985 y el *Manifesto for Agile Software Development* de 2001. Más específicamente, la redacción de un manifiesto se convirtió en un clásico entre las empresas informáticas que reivindican una identidad basada en el trabajo libre. Sin embargo, el tono del texto de nuestro grupo de *freelancers* tiene características muy particulares, por lo que resulta aún más importante señalar que este documento, redactado al inicio del proyecto, cuando solo contaba con unos quince miembros, se volvería más adelante tanto una herramienta sumamente eficaz para contratar trabajadores informáticos independientes, como un símbolo del compromiso de los nuevos miembros con el grupo (que tienen que firmarlo). Además, hay que destacar que este texto, que se comparte en línea como documento editable por todos los miembros (no solo para que puedan colocar su firma digital sino también para que puedan sugerir modificaciones), fue apenas modificado a medida que el grupo se ampliaba. Y es probable que hoy en día sea una de las pocas cosas que sigue contando con un consenso pleno.

El texto establece ocho “valores comunes” que, al analizarlos, muestran con claridad dos campos semánticos principales. El primero pone de relieve el carácter “humano” del grupo y del trabajo (“nuestra profesión es humana antes que técnica”). Esta palabra se repite tres veces (en forma de sustantivo o adjetivo) y se inscribe en un léxico muy marcado, ya sea en lo que respecta a los miembros (“amigables”, “solidarios”, “buen humor”, “energía alegre”, “comprensión mutua”, “pasiones”, “extravagancias”, etc.) o a los clientes (“amigos”, “confianza”, “escucha”, etc.). El segundo

registro es el de la libertad y la realización personal: el adjetivo “libre” se repite dos veces, mientras que la fórmula “aspiramos” se repite tres veces. Lo que llama la atención al leer los pasajes en cuestión es la forma de la expresión, asimismo muy libre. El primer punto del manifiesto marca el tono: “Aspiramos a pasarla bien en el trabajo; nos negamos a participar en cualquier actividad que no nos haga felices; la realización personal de los miembros de la red es tan importante como la búsqueda de ingresos”. Otro pasaje describe al trabajo asalariado como el enemigo de esta plena libertad: “Aspiramos a sentirnos libres; para nosotros, el trabajo en relación de dependencia es una forma de esclavitud; [el grupo] les da a los miembros de la red el control y los hace dueños de su destino”.

El otro documento que el grupo de trabajo destaca en su página web, la “visión”, explica en parte por qué en el “manifiesto” se señala al trabajo asalariado como referencia negativa de esa “otra manera” que se busca. Este segundo documento, redactado en 2017,¹¹ propone inscribir al grupo de trabajo en un marco más amplio y más ambicioso: “más allá de los valores descritos en nuestro manifiesto, aspiramos a una vida profesional en armonía con nuestra visión del mundo”; “este texto presenta nuestra visión de la empresa del siglo XXI”. Al leerlo, se entiende que detrás del virulento rechazo del “trabajo asalariado”, aquello a lo que se apunta es una representación del funcionamiento de la empresa tradicional que combina, por un lado, heteronomía y distancia de los centros de decisión y, por el otro, desconexión con las aspiraciones de los individuos y el trabajo real. Algunas expresiones y pasajes ilustran esto último: “administración jerárquica”, “organizaciones gigantes”; “transformaron personas autónomas en peones al servicio de cuestiones que no tienen sentido para ellas”; “brecha cada vez mayor entre los métodos de gestión

¹¹ Antes de subirlo a la segunda versión del sitio web del grupo, se realizaron algunas modificaciones, pero las diferencias son bastante superficiales.

aplicados y las aspiraciones de sus trabajadores”, “al crecer, centralizarse, industrializarse y al desvincular la tarea de su efecto, poco a poco la empresa se apartó de lo que le daba sentido: se deshumanizó”, “obstáculos de una jerarquía conservadora”, etc.

También aparece otra dimensión cuando se menciona el hecho de “poder acercarse y alejarse de la red de manera fluida”. A través de esta oración, se entiende que esta libertad de compromiso con la organización se opone a una representación de “trabajo asalariado” como un confinamiento dentro de la empresa. “La ausencia de un vínculo de compromiso obliga a construir el grupo de trabajo en torno a la voluntad común de avanzar juntos”, precisa el documento un poco más adelante. La observación del funcionamiento del grupo permite comprender que no se trata de una libertad binaria (entrada/salida), sino más bien de darle la posibilidad a los miembros de situar en un gran continuum tanto su participación en la vida del grupo como la integración de sus actividades *freelance* en este marco.

El trabajo en relación de dependencia no es el enemigo en su calidad de estatuto cuando se externaliza y se libra de la subordinación: gran parte de los miembros del grupo pertenece en paralelo a Cooperativas de Actividad y Empleo (CAE)¹² que les permiten “hackear” el sistema asalariado para conciliar, como resume Demoustier (2006), “la autonomía del emprendimiento individual con la dinámica y la protección colectiva del trabajo asalariado”. Aunque pocos, también hay quienes recurren a sociedades de porte salarial [*portage salarial*].¹³

El “manifiesto” y la “visión” constituyen, en cierto modo, declaraciones de un trabajador y un hacer empresa de otra manera, en torno a las cuales el grupo pretende

¹² Coopaname y Smart, sobre todo.

¹³ En Francia, el *portage salarial* es una forma de empleo que le permite al trabajador desarrollar una actividad profesional de manera independiente y tener la cobertura social de un trabajo clásico. [N. de las T.]

construir su identidad. La observación directa de su funcionamiento diario revela con claridad que estos no son solo elementos puramente declarativos, sino que corresponden en gran medida a las aspiraciones y prácticas de sus miembros. No obstante, también revela que estos dos documentos no describen todas las dimensiones de este deseo de actuar de otra manera. En particular, el análisis de las ofertas de proyectos que se difunden en el grupo y de las reacciones y comentarios de los miembros¹⁴ pone de manifiesto la importancia central para los *freelancers* del grupo de dos criterios muy concretos.

El primero, que aparece de manera casi sistemática, es la posibilidad de trabajar a distancia (“en *remote*”, según la terminología dominante de los *freelancers* y sus empleadores). El trabajo de tiempo completo a distancia (“*full remote*”) se valora enormemente y suele ser una condición *sine qua non* para aceptar un proyecto, sobre todo para los desarrolladores que no viven en París, cada vez más numerosos. Si viven cerca de las oficinas del cliente, a los *freelancers* no les molesta asistir una vez por semana, pero el proyecto tiene que ser realmente interesante para aceptarlo. Por lo tanto, tener la libertad de elegir el lugar de trabajo es un elemento central de la búsqueda de esa “otra manera”. En cambio, la obligación de trabajar en el lugar fijo que provee el empleador está asociado implícitamente a una característica del “trabajo asalariado”.

El segundo criterio que es objeto de conversación es el interés de la misión. Aquí entran en juego la naturaleza del proyecto y, para los desarrolladores, las tecnologías que se utilizan. En la primera dimensión, si bien la cuestión del sentido es importante, dado que el grupo cuenta, en particular, con una gran cantidad de clientes del campo de la economía social y solidaria (y además suele situarse a

¹⁴ Estas ofertas se difunden a través de un *channel* específico y accesible para todos del sistema interno de mensajería instantánea. En ese *channel*, los miembros también pueden reaccionar y conversar.

sí mismo en este campo), pareciera, al menos, que se trata tanto de un posicionamiento de mercado como de una vocación intrínseca. Más modestamente, es ante todo el carácter “simpático” del proyecto y del cliente lo que se revela determinante. En la segunda dimensión, el hecho de poder disfrutar del trabajo utilizando herramientas modernas o, mejor, tener la oportunidad de aprender y probar nuevas tecnologías (teniendo también en la mira el objetivo de mantener de este modo su empleabilidad) es un elemento absolutamente esencial para los desarrolladores.

Sin embargo, todo esto no excluye que se tengan en cuenta criterios más clásicos a la hora de elegir los proyectos, como, por ejemplo, el nivel de remuneración, basado en una tarifa diaria promedio (ADR, por sus siglas en inglés). Pero también, y sobre todo, se considera la duración y el tipo de contrato: los proyectos largos y *en régie*¹⁵ tienen una gran demanda, porque ofrecen a la vez estabilidad económica y la posibilidad de dedicarse a un proyecto a largo plazo para un único cliente. Estos elementos, que se podrían asociar con el “trabajo asalariado”, demuestran que, aunque el deseo de “otra manera” se centra en la libertad en el trabajo, este no excluye la búsqueda de determinadas dimensiones del trabajo clásico.

5. Una mutualización parsimoniosa

En julio de 2014, cuando apenas empiezan a hablar sobre la nueva forma de empresa “distribuida” con la que sueñan, Sébastien le escribe un mail a Aurélien y le dice lo siguiente:

¹⁵ El trabajo “*en régie*” quiere decir que un cliente contrata los servicios de un proveedor por un tiempo determinado sin que este último se comprometa a terminar una tarea al cabo de ese período. Este trabajo *en régie* se opone al trabajo *en forfait*, en el que el proveedor se compromete a realizar una tarea para una determinada fecha y por un precio fijo. [N. de las T.]

La idea es, al menos, evitar los contratos de trabajo, para que todos los miembros sean independientes y se les pague en función de su actividad. Se aplicaría entonces una especie de principio de subsidiaridad, dejando que cada uno haga su vida, pero gestionando colectivamente todo lo que se gestiona mejor de esa manera.

La pregunta entonces es: ¿qué se comparte? El mail de Sébastien da algunas pistas: “una fuerza comercial mutualizada, para que cada miembro se concentre en su profesión”, “una gestión administrativa simplificada”, “garantías para el cliente, para que el proyecto se complete aun cuando el desarrollador no logra terminarlo (por cuestiones físicas, técnicas, etc.)”, “seguridad económica, por ejemplo, a través de una cuenta de reserva personal”, “un seguro financiero, para poder aceptar grandes contratos y limitar los riesgos” y “seguramente muchas cosas más que todavía no se me ocurrieron...”. Sébastien precisa que, con todos estos elementos propios de una actividad laboral que se lleva a cabo dentro de un marco empresarial, “se trata de ofrecerles a los independientes todo lo que una SSII podría ofrecerles si fueran empleados”, salvo que sin otorgarles la seguridad de que se les va a pagar entre dos proyectos, como sucede en las SSII con los “intercontratos”.

En términos generales, no se trata de edificar una protección mutualizada contra la incertidumbre de la actividad. Cinco años y medio después, cuando se trató este tipo de problemática durante la “*call* del ágora” –una videoconferencia que se realiza de manera regular y que hace las veces de plaza pública del grupo–, la posición seguía siendo la misma. Eric, desarrollador tolosano que se había unido al grupo el año anterior, plantea su caso:

Trabajé para un cliente *en régie*, y no me pagó... En fin, trabajé para él en julio, agosto y septiembre y todavía no me pagó. Y la pregunta es ¿podría ser una... cómo decirlo... una de las funcionalidades [del grupo] la prevención contra

la falta de pago o, al menos, contra los pagos atrasados por parte de los clientes?

Para financiar el dispositivo, propone aumentar el porcentaje con el que se queda el grupo de los proyectos que se realizan bajo su marca,¹⁶ lo que le permitiría a la estructura “convertirse en una especie de intermediario que ocupe más espacio del previsto”. Las respuestas que recibe de los demás miembros son todas negativas: presentan argumentos económicos (“[el grupo] no podría sacar dinero de su bolsillo cada vez que un cliente no paga”) y apelan a la responsabilidad individual. La respuesta de Maxime, desarrollador lionés que se unió al grupo dos años atrás, ilustra con claridad este punto de vista:

No creo que la red se haya creado para eso [...]. Lo mejor para todos sigue siendo cobrar de manera regular y no acarreando demasiados pagos pendientes del cliente. Es decir, tratar de efectuar los pagos, al menos, una vez por mes. Sobre todo si es *en régie*, ¡porque es lo que corresponde! Y, para mí, es una manera de no pasar tres meses sin cobrar... Con esto quiero decir que, en un momento dado, hay que poner un límite: ¡cuando empezás a correr un riesgo, tenés que decir basta en algún punto!

Y ni hablar tampoco de que las funciones mutualizadas incluyan sueldos, no solo porque se contravendría el dogma planteado en el “manifiesto”, sino también porque predomina la idea de que la resiliencia de la organización exige que no se confíen demasiadas cosas a un “permanente”, del que se volvería dependiente. De esto me hablaba Patrice cuando me reuní por primera vez con el grupo: “Si [el grupo] tuviese un empleado a cargo de una tarea muy específica a nivel interno y de un día para otro esa persona desaparece, se podría poner en peligro, de cierta manera, la red y eso no es lo que queremos” (entrevista, octubre

¹⁶ Más adelante nos ocuparemos de este mecanismo.

de 2017). Por consiguiente, la “fuerza comercial” de la que Sébastien hablaba en su prefiguración tampoco desembocó en la creación de un equipo dedicado: se espera que las redes de los miembros y la reputación de la “marca” generen el flujo de clientes.

Los elementos mutualizados son muy concretos y en la práctica se limitan a “herramientas” indispensables: los servicios de un abogado o un contador, un seguro de responsabilidad civil profesional y el alquiler de servidores. Relacionado con el uso de la “marca”, este paquete de servicios externalizados constituye, para los miembros del dispositivo, una plataforma en el verdadero sentido del término. Esta mutualización parsimoniosa no se financia con un aporte sino con comisiones deducidas de las ganancias que se obtienen únicamente de esta plataforma. Hasta hace poco, era la SAS que crearon al inicio la que era titular de la marca, tercerizaba el paquete de servicios, facturaba a los clientes y deducía las comisiones (el 5%, de los cobros efectuados).

6. Una organización heteróclita en constante deliberación

Esta sociedad constituye también la cabeza de puente de la estructura de gobernanza heteróclita del grupo. Sébastien la presenta como “una SAS, pero que tiene forma de cooperativa”:

Tenemos estatutos bastante particulares: tenemos derecho a tener una sola acción por persona, que se paga a valor nominal y sin dividendos y... el capital está abierto, es capital variable abierto. Entonces la idea es que entre la persona que quiera participar –la acción vale 1.000 €, así que hay una pequeña barrera para entrar, para asegurarnos de que las personas se comprometan–, pero la idea es incorporar a los socios como si fuéramos una cooperativa. No somos una

cooperativa porque no entramos en lo que la ley francesa define como cooperativa (entrevista, marzo de 2019).

Sin embargo, tal como describe Aurélien, asociarse no es una operación anodina:

El proceso para convertirse en socio es largo: [...] por lo general, pasa un año o un año y medio desde el momento en que decís que querés ser socio hasta que efectivamente te convertís en socio y sos propietario de una parte de la empresa [...] A las personas que se quieren hacer socios les decimos [que] es necesario que hayan trabajado con la red por lo menos doce meses. Y después, se necesita la unanimidad de los socios existentes para volverse socio. [...] La persona tiene que ser senior en su actividad (entrevista, febrero de 2019).

Es probable que esto explique, en parte, el hecho de que la SAS nunca tuvo más de diez socios durante mi período de observación, en el que el grupo pasó de tener 139 miembros a 643 miembros. Otro factor importante es la responsabilidad que implica este estatuto: todos los proyectos realizados tienen que estar aprobados por un/a socio/a que, luego, debe asegurarse de que se completen con éxito, aunque sin entrar en una relación de subordinación con los miembros del equipo a cargo.

El tamaño pequeño de la empresa cabeza de puente se traduce en una limitación de la libertad de trabajar dentro del grupo: “Una vez que metiste la pata con todos [los socios], ¡no podés laburar más!”, me decía Aurélien cuando nos reunimos por primera vez (entrevista, octubre de 2017). También constituye un obstáculo bien identificado para su desarrollo: “Nuestro gran cuello de botella hoy es que no tenemos suficientes socios”, admitía Aurélien. No cabe duda, por lo tanto, de que, desde un punto de vista formal, esta sociedad concentra el poder en las manos de unas pocas personas. Sin embargo, la observación del funcionamiento del grupo revela que esta configuración se ve

contrarrestada por un conjunto de prácticas que combinan estrechamente igualitarismo, transparencia e inclusión.

Lo que resulta más llamativo para el observador es la impresionante transparencia de la organización y de su vida diaria. Dicha transparencia se ve, en primer lugar, en el sistema de mensajería instantánea antes mencionado, al que tienen acceso todos los miembros y que constituye su principal herramienta tanto para organizarse como para deliberar. De hecho, la organización es objeto de debate constante en el chat y se construye en tiempo real a partir de las situaciones que se presentan. Sin embargo, esta construcción no solo se lleva a cabo en el chat, sino también en los tiempos colectivos sincrónicos, como los *colivings* o las videoconferencias periódicas (en particular, las “*calls* del ágora”, que mencioné anteriormente). Estos espacios están abiertos a todos y se publican de manera constante. Otro importante pilar es el *Google drive* en el que se encuentran todos los documentos de la organización y al que tienen acceso todos los miembros. Entre otras cosas, hay “manuales”, en forma de documentos compartidos, que recogen principios y “buenas prácticas”. A menudo como una tierra arada, estos archivos son editables por todos y están sembrados de comentarios de los miembros. De este modo, los miembros más activos sugieren modificaciones que se discuten directamente en el *Google doc*. En esta *cloud*, también se encuentra todo el archivo del grupo y, en particular, una gran cantidad de minutas de reuniones, así como grabaciones de videoconferencias internas.

La sensación que se tiene cuando se observa el funcionamiento del grupo es que, retomando las palabras de uno de los miembros, “se debate todo el tiempo” y que “no hay nada que sea demasiado rígido”. El afán de transparencia y de seguimiento de los debates se relaciona tanto con el deseo de poner en marcha una organización realmente “liberada” como con la necesidad de organizarse a distancia, dado que los tiempos colectivos presenciales son limitados por naturaleza. Este modo de construcción

de la organización, basado en una interacción a distancia horizontal, liberada y transparente, no difiere mucho de la manera en la que se ha descrito el desarrollo de softwares Open Source.¹⁷ Al igual que en este universo, la “contribución abierta” es, como se define explícitamente, un principio rector del grupo.

7. Enjambrar para “escalar”

Desde muy temprano, los fundadores del grupo, y en particular Sébastien, alimentaron la ambición de crear una red a gran escala sobre la base de este modelo empresarial alternativo. Con el humor amistoso que los caracteriza, ni bien se puso en funcionamiento el sistema de mensajería instantánea, crearon un canal llamado “*World Conquest*”, que lleva la siguiente descripción: “Acá hacemos como Pinky y Cerebro, hablamos de cómo conquistar el mundo”. Las conversaciones son largas y apasionadas, se habla sobre las iniciativas que podrían llevar al grupo más allá de sus fronteras con el fin de contribuir a su desarrollo.

De hecho, la “visión”, redactada durante 2017, fija el objetivo de “escalar” de manera explícita. [El grupo] “ya nos ofrece una vida profesional satisfactoria y productiva, pero pensamos que eso no es suficiente. Alcanzar un mayor tamaño multiplicará nuestra fuerza gracias al efecto de red”, precisa el documento. Este último concepto fue introducido por Sébastien, quien, tras estudiar sobre economía de las plataformas digitales, llegó a la conclusión de que era necesario movilizar los mismos mecanismos para proponer una alternativa a dichas plataformas. A partir de entonces, tuvo que enfrentarse a una problemática clásica de las start-up: la “escalabilidad” (*scalability*). Sin embargo, la naturaleza

¹⁷ Pensamos, en particular, en el famoso ensayo de Éric Raymond, *La catedral y el bazar*, publicado en 1998.

del grupo vuelve, desde luego, más compleja la ecuación: a medida que el grupo se expande geográficamente, cada vez se planteaba con mayor intensidad el problema de mantener la proximidad física, social y decisonal, que fundan su identidad y cohesión.

Para lograr esto, la “visión” propone crear “células” locales autónomas que le permitirían al grupo “crecer sin recentralizar” y “construir una empresa sólida y fuerte, sobre la cual podamos mantener el control y en la que se viva bien”. El credo es que “para maximizar las contribuciones, la red debe reunir grupos pequeños, totalmente autónomos, que elijan dotarse de instrumentos comunes que les permitan tener la fuerza numérica cuando sea necesario”. La “visión” puede leerse entonces como una estrategia para “escalar” respetando los principios del “manifiesto”.

En 2017, se crearon las dos primeras filiales en el oeste de Francia, pero estaban estrechamente vinculadas con la estructura histórica parisina y su establecimiento no fue el resultado de una estrategia, sino más bien de un cúmulo de circunstancias. A partir de mediados de 2018, se realizaron esfuerzos para crear “células” en todas las grandes ciudades francesas. La heterogeneidad de los diferentes estatus que eligió cada una es la primera expresión de su autonomía. Hoy en día, si bien unos dos tercios son SAS, existen cada vez más asociaciones, forma por la que suelen optar las entidades recientes. Entre tanto, el grupo cambió también su manera de autodenominarse y ahora prefiere cada vez más los términos “red de grupos” o “federación”.

8. El desafío de la institución *a posteriori* de una organización horizontal con múltiples niveles

Hasta ahora, como vimos antes, la gobernanza del grupo combinaba una cabeza de puente bajo la forma de sociedad “clásica” (SAS), con algunas características de “cooperativa”

y un conjunto de prácticas colaborativas muy igualitaristas que hacían que la organización esté en constante deliberación. Con la ampliación de la red y la extensión a través de “células” autónomas, rápidamente surgió la necesidad de darle a la SAS parisina el estatuto de “célula” (igual que las otras).

A fines de 2018, se puso en marcha la primera etapa de la transformación para adaptar la organización a los nuevos desafíos: se introdujo la función de “capitán de la marca”, que permite otorgar a miembros que no tienen el estatuto de socios de la SAS parisina la responsabilidad de supervisar proyectos de la plataforma colectiva. El preámbulo del “manual” que se subió al *Google Drive* a mediados de 2019 precisa: “Pequeña aclaración de *wording*: Sos socio en la célula y capitán en la marca”. No obstante, los “capitanes” tienen que poder comprometer jurídicamente a la estructura que lleva a cabo los proyectos que dirigen, lo cual significa, en la práctica, que son socios. En otras palabras, este nuevo estatuto formaliza principalmente la posibilidad de que los socios de las “células” locales utilicen la “marca”. También permite que reciban a través de una lista de mails de “capitanes” las solicitudes de clientes que llegan al sitio del grupo y que no se publican en el *chat*. Cooptados entre los miembros considerados “*seniors*” en su profesión, los “capitanes” perciben en virtud de su función el 5% de los ingresos del equipo de proyecto. A fines de 2020, solo había unos veinte “capitanes” para 643 miembros y en el *chat* interno se planteaban regularmente situaciones en las que su escasez se hacía sentir (muchos proyectos para los cuales se pedía capitán de manera insistente).

La segunda etapa importante de la transformación de la organización fue la creación de una estructura de gobernanza específica para la marca. También a fines de 2018, se lanzó el proceso de creación de una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC). La SCIC es, por ley, una sociedad cooperativa que se basa en el principio “un socio, un voto” y que tiene la ventaja de facilitar la incorporación

a la gobernanza de varias categorías de socios, incluso de personas jurídicas. A pesar de los esfuerzos de los iniciadores del proyecto para tratar de que la mayor cantidad de miembros se unieran a la iniciativa, pocos participaron efectivamente en su elaboración, aunque solo fuera asistiendo a la votación que se organizó en línea para precisar su forma. La SCIC se registró oficialmente un año después, en octubre de 2019, y con un número de cofundadores relativamente bajo,¹⁸ si se tiene en cuenta el número de miembros del grupo y el valor fijo de la suscripción de una acción (100 euros).

Pronto, surgieron tensiones en torno a las prerrogativas de la nueva estructura y de su modelo económico. El primer punto de fricción fue la operación de traspaso de la marca a la SCIC, dado que los socios de la SAS parisina consideraban que tenían que recibir una remuneración por las inversiones que habían realizado en los últimos cuatro años para hacer crecer la sociedad. La fijación del importe y de las condiciones de esta readquisición generó tensas conversaciones entre los miembros del grupo, que hasta entonces se caracterizaban por el consenso y la amabilidad. El segundo motivo de discordia fue la solicitud de un crédito para garantizar el desarrollo de la marca y pagar la deuda que tenía la SCIC con su presidenta, a quien no se le había pagado por su trabajo administrativo. Estos dos temas terminan enfrentando a la SAS histórica, que lidera estas iniciativas, con una parte de las demás “células”, en particular las más recientes, cuyos miembros se muestran muy escépticos a la idea de remunerar *a posteriori* el trabajo de la marca y la gobernanza provisoria de la SCIC, que, por si fuera poco, consideran que se realiza bajo condiciones

¹⁸ 29 cofundadores, de los cuales cuatro eran “células” (personas jurídicas) y 25 personas repartidas en varios colegios de socios. No todas las células están representadas en el colegio “células”. Entre estas, una es una pequeña sociedad que preexistía al grupo y las demás no habían registrado aún sus estatutos. Sin embargo, la primera y una de estas últimas están representadas de modo indirecto por individuos del colegio de “capitanes”.

definidas unilateralmente por el “centro” parisino del grupo. Muchos opinan también que sus “células” son demasiado recientes y frágiles como para salir de garantes del préstamo previsto o que sus estatutos no se lo permiten.

El modelo económico diseñado para financiar las futuras inversiones destinadas al desarrollo de la “marca” tampoco consiguió la unanimidad. Este consiste en deducir una comisión del 10% sobre los proyectos que llegan a través de la “marca”, a la que se considera como un “agente comercial” que ha de ser remunerado. Combinada con la de la “célula” que lleva adelante el proyecto y la del “capitán”, esta comisión grava los ingresos generados en proporciones que, en algunos casos, pueden llegar a ser superiores a las de las plataformas de *freelancing*. En la primavera de 2020, un futuro “capitán” lionés, en el “informe de asombro” que presenta en la “call del ágora”, considera que es “bastante difícil para un *senior* no capitán ver cómo el valor agregado de un proyecto se queda en [el grupo] (-10 % mínimo. -20 % con la comisión de la marca) en vez de en su red (0%)”.

En 2020, durante el primer confinamiento de COVID-19, la tensión alcanzó su punto culminante. Ante la falta de consenso sobre proyectos alternativos en las sucesivas “calls del ágora”, la dirección de la SCIC renunció. Tras considerar cerrar lisa y llanamente la estructura, un nuevo equipo aceptó *in extremis* tomar el relevo para intentar salvarla. Se abrió así un período, que perdura hasta hoy, fines de 2020, en el que el grupo trata de responder al desafío de la institución *a posteriori* de una organización compuesta de actores individuales (los “miembros”) y colectivos (las “células”), que comparten una plataforma común con una gobernanza cooperativa, conservando al mismo tiempo la mayor libertad posible en las actividades que se realizan por este medio. Este período, marcado por la crisis sanitaria, que obliga a los miembros a estar distanciados y al grupo a anular el encuentro anual que contribuye a su simpática cohesión, se vive como una profunda crisis interna.

Conclusión

La pequeña historia de este grupo de *freelancers* informáticos ilustra la potencia, dentro del sector de los servicios informáticos a empresas, del movimiento hacia organizaciones que confieren a los individuos más libertad en el trabajo. Esta configuración debe analizarse a la luz de las condiciones de este sector, en el que la intensidad del capital suele ser baja, las tensiones con el mercado laboral son fuertes y las organizaciones productivas tradicionales (SSII) generan rechazo para muchos. Todo esto contribuye a volver atractiva la actividad *freelance* para los profesionales informáticos.

Esta historia muestra que, detrás del apetito de libertad laboral de los individuos, los grupos no desaparecen sino que, por el contrario, son fundamentales para generar dinámicas nuevas en las que los *freelancers* buscan realizar su deseo de trabajar y hacer empresa *de otra manera*. El hecho de que la historia siga escribiéndose con dificultad sugiere que, cuando estos grupos alcanzan determinada dimensión, la regulación y la gobernanza se vuelven un enorme desafío.

En este caso, el grupo tomó vuelo en su etapa inicial porque fue creado por dos individuos carismáticos que establecieron un principio de buena convivencia, amabilidad y diálogo entre pares que correspondía a las aspiraciones de sus miembros. Esto se mantuvo mientras que fue posible compartir suficiente tiempo colectivo, en un ambiente amigable, para alcanzar, de manera informal, el “libre juntos”¹⁹ o la “independencia colectiva”.²⁰ La estrategia de expansión a través de grupos locales de menor tamaño, unidos por una plataforma de marca común, tenía como objetivo conciliar la organización orgánica y el aumento de

¹⁹ Retomando el eslogan del espacio de *coworking* en donde todo comenzó.

²⁰ Retomando el título de la presentación que dio uno de los socios históricos de la SAS parisina en octubre de 2018, en un evento dedicado a los profesionales informáticos.

escala, pero provocó una dinámica centrífuga y un distanciamiento muy marcado cuando la institución de este nivel metacolectivo cooperativo entraba en fase de deliberación.

También hubo algunas circunstancias coyunturales que jugaron en contra, como las medidas sanitarias del COVID-19, que intensificaron este distanciamiento, y la desvinculación de los dos cofundadores del grupo. En efecto, Sébastien y Aurélien cambiaron de rumbo gradualmente para encauzar sus energías hacia el desarrollo de soluciones interoperables basadas en las convenciones Solid (de “*solid linked data*”), dirigidas por Tim Berners-Lee, el “padre” de la World Wide Web, a quien conocieron en Boston durante la primavera de 2019. El principal ámbito de aplicación de estas tecnologías de ningún modo es fortuito: se trata de una herramienta que permite equipar e interconectar a los *freelancers* informáticos y sus grupos, al igual que una plataforma descentralizada. Es decir, una manera de responder con herramientas, al estilo de los ingenieros, a la problemática de la institución del metacolectivo. Pero esa es otra historia.

Bibliografía

- Blein, A. (2016). “Le coworking, un espace pour les transactions hors marché ? La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants”. *Réseaux*, (196), pp. 147-176.
- Bureau, M. C. y Corsani, A. (2014). “Du désir d'autonomie à l'indépendance. Une perspective socio-historique”. *La nouvelle revue du travail*, (5).
- Demoustier, D. (2006). “L'économie sociale et solidaire et le développement local”. En J. N. Chopart, G. Neyret et D. Rault (dirs.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. París: La Découverte.

- Fondeur, Y. y Sauviat, C. (2003). "Les services informatiques aux entreprises: un 'marché de compétences'". *Formation Emploi*, (82), pp. 107-123.
- Fondeur, Y. (2013). "Services de conseil en informatique: recruter pour placer". *La Revue de l'IRES*, (76), pp. 99-125.
- Fondeur, Y. (2020). "À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques". En F. Rey y C. Vives (dirs.), *Le monde des collectifs* (pp. 177-196). Buenos Aires / París: Teseo.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a job. A study of contacts and careers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mauss, M. (1925). "Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques". *L'Année sociologique*. Retomado en: (1950). *Sociologie et anthropologie*. París: PUF.

¿“Liberar” el trabajo periodístico o “democratizar” las empresas de prensa?

Polivalencia versus colegialidad en dos redacciones francesas

VALENTINA GROSSI¹

Las nuevas formas de organización de las empresas de medios parecen haber integrado las críticas tradicionales que se le hicieron al sistema taylorista de organización del trabajo, acusado de obligar a los trabajadores a realizar tareas monótonas y segmentadas y de extinguir poco a poco su compromiso laboral (Friedmann, 1956). En efecto, ya desde hace algunas décadas, se observa un movimiento de reestructuración en las redacciones. Se trata de un desplazamiento, en la organización del trabajo, de un modelo inspirado en la división en especialidades funcionales y en la secuenciación de las actividades típicas de las cadenas de montaje industriales hacia organizaciones del trabajo que podríamos llamar “ágiles” o “liberadas”. Estas estructuras reducidas, en las que los puestos no están del todo definidos y la polivalencia y el espíritu de adaptación de los periodistas ocupan un lugar central, se asemejan al modelo organizacional de las *startup*. Hay menos niveles jerárquicos y las fronteras entre departamentos y profesiones no están trazadas *a priori*, lo que permite una mayor movilidad y polivalencia.

¹ Universidad de Estrasburgo, CUEJ, SAGE.

Las redacciones digitales parecen ser un terreno particularmente ideal para observar estas mutaciones organizacionales. Por un lado, debido a su reciente creación, adoptaron de manera más rápida innovaciones de gestión que, en las redacciones más antiguas, resultan difíciles y lentas de aplicar. Por otro lado, al incluir entre su personal a periodistas jóvenes, que han desarrollado nuevas formas de sociabilidad y otras maneras de relacionarse con el trabajo, se espera de ellas que puedan responder a expectativas de crecimiento y realización personal levemente distintas a las de las redacciones de la generación anterior. Es por eso que los *mánagers* las consideran un “laboratorio” del periodismo del mañana (Estienne, 2007) y los sociólogos, un punto de observación para revelar tendencias y, eventualmente, tratar de prever futuros cambios.

En el caso de una “industria cultural” como la empresa de medios, este movimiento de flexibilización y “liberación” del trabajo parece ser más que inevitable en un contexto en el que la tensión entre la estructuración industrial de la actividad, por un lado, y las aspiraciones de autonomía y autenticidad del “trabajador cultural”, por el otro, fue señalada como la razón de la insatisfacción estructural de este último (Morin, 1961). Esto nos lleva a la pregunta que nos haremos aquí: ¿en qué condiciones estas nuevas organizaciones del trabajo periodístico son realmente vectores de democratización y autonomización? Mediante la comparación de dos redacciones estructuralmente diferentes, trataremos de comprender si la liberación anunciada y promovida por estas nuevas formas de organización del trabajo periodístico se acompaña efectivamente de una democratización de la empresa de medios y si responde de manera adecuada a las aspiraciones de autonomía de los periodistas que allí trabajan.

1. Definición previa y método

Antes de abordar estas cuestiones, es necesario definir previamente qué entendemos por “democracia” en el trabajo. En efecto, resulta indispensable precisar sociológicamente el sentido de este término para evitar retomar como propias, sin retraducirlas, definiciones procedentes de otras disciplinas (y, por ende, potencialmente incompatibles con una investigación de corte sociológico), así como para fijar criterios de descriptibilidad que delimiten aquello que se observará en el plano empírico.

En las definiciones que proponen algunos filósofos, se repite la centralidad de la cuestión de la autorregulación y del control de las finalidades de la actividad. Para el filósofo pragmatista John Dewey, “‘democracia’ significa que cada persona debe participar en la determinación de las condiciones y los objetivos de su propio trabajo” (1903: 107; traducido por Cukier, 2017). Sin embargo, la importancia del control que tienen los trabajadores sobre las normas y las finalidades de su actividad es abordada también por los sociólogos. Sin hablar necesariamente de democracia laboral, pero destacando la dimensión colectiva de la autorregulación, sociólogos interaccionistas como Everett Hughes o Eliot Freidson colocaron en el centro de sus análisis los procesos por los que grupos o segmentos profesionales logran, a través de las interacciones entre compañeros de trabajo y con los grupos sociales circundantes, establecer un control sobre las finalidades de su actividad y elaborar, de manera relativamente autónoma con respecto a las demandas exteriores, las normas del “buen trabajo” (Hughes, 1996; Freidson, 2001). En este trabajo, nos basaremos en esta definición de la “democracia” en el trabajo, es decir, entendida como el control sobre las normas y las finalidades de la actividad que los actores tienen la capacidad de elaborar de manera colectiva durante sus interacciones.

Pero, ¿en qué nivel debe situarse el análisis para observar si los trabajadores disponen efectivamente de tal con-

trol, más allá de las pretensiones de la gestión de “liberar” y fluidificar el trabajo? ¿Cómo fijar criterios que permitan observar de manera concreta procesos de democratización (o, a la inversa, de “des-democratización”) en el trabajo? Una vez más, es en las interacciones diarias y en la actividad *en curso* donde centraremos nuestra atención. Sin desdeñar los aportes de los trabajos sobre los mecanismos de representación de los trabajadores, su participación en las instancias de gobernanza empresarial o su participación en grupos de reflexión en paralelo a su trabajo diario, el plano de la actividad nos parece fundamental. Y de hecho es necesario para dar cuenta de la manera en que, a partir de las prácticas, gestos e interacciones que tejen su día a día –y no *in abstracto*–, los actores logran establecer un control sobre las normas y las finalidades de su actividad (Bidet, 2011).

Inscribiéndonos en una sociología pragmática de inspiración durkheimiana (Lemieux, 2018), partiremos de la hipótesis continuista de que la actividad, los problemas a los que da lugar y las interacciones que los actores producen para resolverlos generan *a priori* picos de reflexividad que llevan a los actores a discutir sobre las normas del “buen trabajo” y a mediar entre diferentes finalidades (Lemieux, 2009), lo que les permite articular un control sobre estas mismas normas y finalidades. Como diría la socióloga Marie-Anne Dujarier (2017: 35), esto le confiere cierto “espesor político” a la actividad. Pero, aunque esta tendencia a la reflexividad siempre está presente, algunas organizaciones no facilitan estos picos de reflexividad y en algunos casos los restringen. En determinadas situaciones –cuyos contornos tendremos que dilucidar–, a los actores les resulta más difícil cuestionar, renegociar, reelaborar o consolidar, a través de las interacciones diarias entre compañeros y con los grupos sociales con los que se enfrentan (en el caso de los periodistas, el “público” o las “fuentes”, por ejemplo), las normas y las finalidades de su actividad.

Sin embargo, el plano de las interacciones y las prácticas no será el único que analizaremos. La organización del

trabajo se considerará un elemento determinante, puesto que puede alentar o desalentar esta reflexividad. En efecto, la capacidad para desarrollar un vínculo reflexivo con el trabajo no ha de buscarse tanto en el nivel de las “capacidades cognitivas” de las personas observadas sino en la manera en que la actividad está organizada y en las interacciones que posibilita, ya que los picos de reflexividad se efectúan a partir de estas mismas interacciones. Por lo tanto, centrar la atención en los dispositivos de trabajo (organización material de los espacios, división en grupos o en segmentos profesionales, frecuencia e intensidad de los contactos, vínculos con el exterior, etc.) nos permitirá reflexionar sobre qué es lo que, en el plano organizacional, alienta o frena la reflexividad de los actores y el control sobre las normas y finalidad del trabajo.

En este trabajo, analizaremos la actividad periodística en dos redacciones francesas, en las cuales el trabajo se organiza de manera diferente. La primera es la redacción *papel* de un diario nacional, en la que la división entre departamentos y profesiones sigue siendo central. La segunda es la redacción digital de una revista de actualidad, que se caracteriza por poseer una organización laboral que rompe con la de la primera, en la que el individuo, en lugar de prestar un servicio o desempeñar una profesión, se convierte en la unidad básica de producción. Dentro de esta estructura ligera, los puestos no están tan definidos y existe una mayor movilidad y polivalencia de los periodistas. Por consiguiente, sería de esperar que los individuos tengan un mayor control sobre las finalidades y las normas de su trabajo. Sin embargo, ¿estamos realmente ante una organización laboral que abre paso a la democratización, tal como la definimos con anterioridad?

Antes de entrar en un análisis más detallado de los dos casos presentados, es necesario precisar que los datos recogidos proceden de dos etnografías de una duración de cuatro meses, en cada una de estas redacciones. En el marco de nuestra tesis (Grossi, 2018), observamos allí la

producción, selección y publicación de imágenes de noticias por parte de una multiplicidad de actores (fotógrafos, jefes de redacción, redactores, editores de fotos, directores de fotografía, documentalistas, etc.). Al focalizarnos en una actividad particular –la producción y publicación de imágenes fotoperiodísticas–, pudimos observar cómo una pluralidad de segmentos pertenecientes al grupo profesional de los periodistas se ven obligados a trabajar juntos y cómo sus aportes específicos están regulados por la organización laboral. En dicha colaboración, se plantea la cuestión de su interacción constante, de la resolución de conflictos y del pico de reflexividad permitido –u obstaculizado– por las diferentes estructuras organizacionales.

2. El control sobre las normas del “buen trabajo” permitido por la deliberación colegial

En la redacción *papel* del diario nacional observado, la organización del trabajo se caracteriza, ante todo, por la importancia que reviste la división en especialidades funcionales. Esta se manifiesta a través de una división en “departamentos” que corresponden a segmentos profesionales bien delimitados (pese a que todos pertenecen al grupo profesional “periodístico”), cada uno de los cuales está dirigido por un “jefe de departamento”. Las fronteras entre las competencias asignadas a los redactores (repartidos a su vez en secciones), los editores, los documentalistas, los fotógrafos, maquetistas y miembros de la dirección de la redacción son claras y responden a una distribución preestablecida de las actividades de cada uno de estos segmentos profesionales. Además, se supone que dichas actividades deben complementarse entre sí, ya que ninguna actividad es independiente de las demás. Así pues, los departamentos tienen que trabajar en estrecha colaboración a lo largo del día para fabricar el producto final: el diario impreso.

La importancia de la coordinación necesaria para lograr la producción del diario impreso al final del día se destaca por la frecuencia de las interacciones formales e informales que tejen el día a día de cada uno de estos profesionales. El ritmo de las jornadas está marcado por una serie de reuniones más o menos institucionalizadas. A las 10 de la mañana se realiza una reunión de redacción, en la que pueden participar todos los trabajadores de la empresa, cualquiera sea su puesto, y en la que se tratan y discuten los principales temas de actualidad para preparar el diario del día siguiente, así como sus “puntos de vista”. Luego, cada departamento se reúne para empezar a desarrollar en concreto y de manera colectiva los temas que se mencionaron en la reunión editorial. A alrededor de las 11 de la mañana, se llevan a cabo las reuniones para diseñar de manera más precisa y concreta las diferentes secciones del diario, de las que participa un pequeño grupo de profesionales (redactores, maquetistas, editores, documentalistas y, al menos, un miembro de la dirección de redacción) que están a cargo de una sección en particular (“Mundo”, “País”, “Economía”, etc.). A las 14:30 se hace la reunión “de edición”, a la que acuden todos los editores, maquetistas, algunos miembros de la dirección de redacción y uno o dos documentalistas. Se trata de una reunión que tiene por objeto verificar que las diferentes secciones se ajusten bien a la diagramación en lo que concierne a la paginación, pero también mirar el diario desde una perspectiva integral y asegurarse de que tenga cierta coherencia general. Por último, se suele organizar una “reunión de tapa” a eso de las 17:30 para conversar sobre la forma concreta de las imágenes y los títulos de la portada del diario. Esta reunión cuenta con la participación de al menos uno de los directores de redacción, del maquetista y el editor que ese día están a cargo de la tapa, del jefe de departamento de fotografía o de uno de sus asistentes y, de forma más aleatoria, del jefe de la sección de la que tratan las páginas de “Sucesos” (“Mundo” si se trata de una noticia internacional, “País” si se trata de una noticia

nacional, etc.) o de otros redactores que hayan colaborado en su producción. Para los trabajadores, estas reuniones constituyen un recordatorio del horizonte de sentido elaborado colectivamente y los ayudan a inscribir su actividad en él. El diario impreso es, por ende, el resultado de una negociación intensa entre profesionales que, aunque comparten un horizonte de expectativas común, tienen competencias específicas, reconocidas colectivamente como tales, y de quienes se espera una contribución muy específica al producto final, dependiendo de su pertenencia a un departamento u a otro.

También hay que mencionar que, además de las reuniones ya establecidas, se mantienen numerosos intercambios informales durante todo el día, que se ven facilitados por la proximidad espacial entre los diferentes departamentos y que resultan fundamentales para la ejecución efectiva del trabajo. La observación de las reuniones, así como de los momentos de intercambios informales, muestra que las especialidades de cada departamento gozan de un reconocimiento colectivo. A cada departamento, correspondiente a un segmento profesional en particular, se le reconoce cierta autoridad en sus interacciones con los demás, que se acompaña de una responsabilidad² colectiva en áreas de trabajo específicas. Por ejemplo, los documentalistas, responsables de organizar las producciones de fotos con los fotógrafos y de la selección de las imágenes, reciben felicitaciones en la reunión de redacción cuando los profesionales consideran que el diario del día anterior “quedó lindo”. En cambio, cuando se considera colectivamente que la combinación de textos e imágenes no estuvo bien lograda, el propio

² Utilizamos aquí el término “responsabilidad” en el sentido que le da Paul Fauconnet (1928). En su estudio pionero, Fauconnet destaca que el análisis sociológico de la responsabilidad y de las entidades a las que esta se atribuye solo puede efectuarse a partir de una observación concreta de las sanciones positivas o negativas, que hagan visibles a *quién* se considera como responsable en una situación dada y *en qué grado*.

segmento profesional se replantea la estrategia utilizada, sobre todo en la reunión interna de departamento.

Fragmento de observación n.º 1: “Cuando tenemos una imagen que complementa, en lugar de ilustrar, significa que hicimos bien nuestro trabajo”.

Reunión interna del departamento de fotografía. Auriane [subdirectora del departamento de fotografía] mueve su silla a la izquierda de la de Cécile [también subdirectora del departamento de fotografía] y empieza a hablar de los temas del día. Eric [jefe del departamento de fotografía] la interrumpe: “Primero, me gustaría hacer algunos comentarios sobre el diario de hoy. Tenemos que tener cuidado. Acá, por ejemplo, tenemos dos fotos grandes, Lyna [documentalista] ya lo había señalado: no queda claro si hay que mirar esta o esta otra”. [...] Eric abre una doble página de un artículo que hablaba de que los sindicatos del Frente Nacional habían sido excluidos de la firma de un texto sobre la marcha republicana del 11 de enero firmado por todos los demás sindicatos. Señalando con el dedo las dos imágenes, una en la página derecha y la otra en la página izquierda, dice: “Y acá lo mismo...”.

Auriane: Ahí están los sindicatos [señala la foto de la derecha, donde se ve una de las columnas del 11 de enero] y este [señalando la foto de la izquierda] es Fabien Engelmann, el gobernador de Hayange por el Frente Nacional, el que expulsaron de la CGT. De eso habla el artículo.

Éric: Sí, ya sé, pero hay que tratar de ser menos literales, hay que distanciarse un poco de lo que dice el artículo, somos uno de los diarios de mayor circulación”.

Auriane: Pero un poco hicimos los epígrafes en consonancia...

Éric: Sí, pero no se entiende, vos entendés porque leíste el artículo...

Auriane: El problema es que hacen los artículos a cuatro manos ... Los editores nos habían pedido que se viera algo de los gremios cuando fue lo de Charlie Hebdo, pero no había casi nada sobre Charlie y los gremios... En sociedad y política van a adoptar la lógica de adelantar noticias y ahí agarrate [hace una mueca]. Vamos a tener que revisar la producción y el tratamiento, vamos a tener que salir de la lógica de producción...

Anne [documentalista] asiente con la cabeza.

Éric: No, pero ahí volvemos a una tendencia más ilustrativa, pero ya habíamos logrado encontrar el punto justo y distanciarnos. Acá ya estamos en la ilustración del texto.

Auriane: Es claro que cuando tenemos una imagen que complementa, en lugar de ilustrar, significa que hicimos bien nuestro trabajo.

Éric: Vamos a tener que estar más atentos y no dejarnos llevar por la corriente....

Auriane: Esta página la discutieron mucho los redactores, y los editores... Son artículos que llegaron a las 5 de la tarde y que no estaban editados...

Cécile: Lo que yo no entiendo es el tema, ¿habla de los sindicatos contra el Frente Nacional?

Auriane (señalando la foto de Engelmann): Él, por decir algo, es el símbolo del sindicalista del Frente Nacional que fue excluido.

Cécile: Ah, okey, no había entendido.

Auriane: Como decíamos con Lyna, hay muchas imágenes en las páginas, ¿qué podemos hacer?

Cécile: A mí me parece que son imágenes variadas, me gusta.

Éric: Sí, es solo estar atentos para seguir haciendo un buen trabajo.

Lo que se refleja con claridad en este fragmento, así como en otros momentos observados, es que los directores de fotografía pueden sancionarse mutuamente y se consideran colectivamente responsables si el trabajo no se llevó a cabo respetando ciertas normas profesionales. Pero, además, también se pone de relieve que las normas de trabajo, así como sus finalidades, no se establecen de manera definitiva por fuera del segmento profesional. Dentro de cada segmento (y, en este sentido, las reuniones internas de los departamentos constituyen un momento crucial), las intensas interacciones entre profesionales contribuyen a cuestionar y definir permanentemente lo que se considera como un buen o un mal trabajo. Estos momentos de colegialidad llevan a los actores a sancionarse entre sí, explicitando,

reformulando y consolidando colectivamente las normas del “buen trabajo”, es decir, a aumentar la reflexividad, cuestionando su papel dentro de la organización y redefiniendo el sentido de su actividad.

Estos picos de reflexividad también le permiten al segmento desarrollar una definición de la actividad con cierta autonomía y levemente fuera de sintonía con respecto a lo que se le pide desde los otros departamentos. Por ejemplo, en el fragmento citado, una de las subdirectoras del departamento de fotografía recuerda que los editores les habían pedido que las fotos se relacionaran lo más posible con los textos de los redactores (“Los editores nos habían pedido que se viera algo de los gremios cuando fue lo de Charlie Hebdo, pero no había casi nada sobre Charlie y los gremios ...”). Sin embargo, la interacción que se produce a continuación entre los miembros del departamento conduce a reconocer poco a poco que lo más importante es encontrar “una imagen que complement[e], en lugar de ilustrar”, sin adherir necesariamente a los pedidos de los demás departamentos del diario.

Por lo demás, esta definición parcialmente autónoma de las normas de trabajo le permite a cada miembro del departamento sancionar a los demás por no haberlas respetado. Lejos de ser una “responsabilización” que viene desde arriba, esta forma de responsabilización mutua y consentida les otorga la posibilidad a los miembros del departamento de forjar una forma de resistencia colectiva frente a las demandas de afuera (de sus superiores o de otros departamentos) cuando estas no se encuentran en consonancia con las normas elaboradas internamente. Aunque no tienen “derecho de veto” sobre las decisiones de los directores de redacción, estas normas elaboradas de manera colectiva les permiten, por lo menos, criticar, reformular o negociar las órdenes que los profesionales consideran incompatibles con su definición de “buen trabajo”, como se puede observar en el siguiente fragmento de entrevista:

P: ¿Te pasó alguna vez de no ponerte de acuerdo con los editores sobre las fotos?

Sí, una vez, en un momento dado, con el tema de... él no entendía, pero era bastante simple, era sobre una foto de Thibault Arthus con lo de los trenes nocturnos, con lo de la suspensión de los trenes nocturnos más precisamente, porque la SNCF tiende a suspender los trenes nocturnos porque les sale muy caro y entonces habíamos usado una producción que habíamos hecho [...]. Sobre ese tema en general, había una foto así, de noche, en donde solo se veían las vías del tren, algo muy... típico de viaje, se veía que era de noche y una vía de tren, no mucho más, y él no entendía, pero yo un poco me impuse, le dije, mirá, el sentido es este, es una linda foto; había todo un grupo de editores que no entendían la imagen, que no la sentían. Eso pasa". (Entrevista con la jefa del departamento de fotografía)

En esta entrevista, y en general en la etnografía realizada en esta empresa de medios, se observa que los actores son conscientes de que la elaboración de normas relativamente autónomas puede llegar a generar conflictos con los superiores o con otros segmentos que no comparten la misma concepción de "buen trabajo". Sin embargo, las discrepancias y los conflictos no se perciben necesariamente como un problema a resolver. Los propios actores los consideran como parte constitutiva de la actividad y como una manera de poner a prueba, en cada deliberación, su propia concepción del trabajo bien hecho, a costa de "batallar" o de "un poco impon[erla]".

3. Una polivalencia y una rotación que dificultan los picos de reflexividad

Pasemos ahora al caso de la redacción digital, cuya organización es completamente distinta a la que acabamos de describir. En primer lugar, la cantidad de trabajadores es menor: mientras que la redacción *papel* cuenta con 160

periodistas, en la redacción digital trabajan unas cuarenta personas. Además del tamaño reducido de la redacción, los especialistas están menos especializados y, de ser necesario, pueden tener que cambiar de puesto y tareas. En muchos casos, los profesionales cambian de puesto físico o de función, para ocuparse de tareas que suelen estar asignadas a otros periodistas de la redacción. Por ejemplo, observamos que el *Front page editor* (la persona a cargo de la *Home*) de vez en cuando cubre el trabajo del *community manager*, que un documentalista y un periodista especializado en internacionales asisten al “Sector Live” (y se hacen cargo de los temas “candentes”) o que el periodista especializado en video interviene ocasionalmente en la gestión de la *Home*. En la redacción, la flexibilidad y la capacidad de gestionar la multiactividad con fluidez y soltura son habilidades que se valoran y definen el perfil del periodista “virtuoso”. Ya en este punto, la comparación pone de manifiesto un aspecto importante: la posibilidad de hacerse cargo de tareas que suele realizar un profesional de otro departamento es algo que parece inconcebible en la redacción *papel*, donde los trabajadores consideran de manera colectiva que cada segmento profesional es responsable de una contribución muy específica al producto final, a la que, a la vez, se le atribuyen determinada autoridad y determinadas responsabilidades.

Otra característica de esta redacción digital reside en la gran polivalencia de los periodistas, que se hacen cargo de un número de actividades mucho más variadas en comparación con sus homólogos y homólogas de la redacción de papel, aun cuando solo tienen que realizar su tarea principal y no desempeñan varios puestos al mismo tiempo. Por ejemplo, los redactores web suelen realizar solos la redacción de un artículo, la búsqueda de fotografías, la edición, la elección del título y de las palabras clave, etc. Por lo tanto, los periodistas no tienen la obligación de coordinar su trabajo con una gran cantidad de profesionales para fabricar el producto final, sino que, por el contrario, pueden ocuparse

individualmente de crear un producto informativo autónomo si obran con polivalencia.

Esta eliminación parcial de las especializaciones funcionales va acompañada de una simplificación de la organización del trabajo y de una menor distribución jerárquica. Por un lado, si bien se puede relacionar a cada periodista con una especialidad (redacción de artículos sobre el “mundo” o “política”, producción de diapositivas o videos, etc.), los profesionales no forman parte de “departamentos” en sentido estricto. Como los departamentos no tienen un verdadero peso, se pasa, pues, de un modelo de tres niveles “profesional-departamento-redacción” a un modelo bipolar “profesional-redacción”. Por otro lado, al no contar con jefes de departamento, los periodistas se enfrentan directamente a la dirección de redacción, con la que además tienen un vínculo más cercano.

Tomando en cuenta las características organizacionales de la redacción digital, podríamos preguntarnos si esta organización del trabajo no constituye un vector de democratización, al otorgar más lugar a la libertad de movimiento, a la toma de decisión individual y a la flexibilidad, y al permitir que se reduzcan los conflictos que se producen en las interacciones entre una pluralidad de segmentos con visiones profesionales diferentes. Además, si tenemos en cuenta que los actores se hacen cargo de más etapas de producción que en la redacción de papel, podríamos llegar a la conclusión de que poseen una mayor autonomía profesional, ya que no tienen que enfrentarse con una fuerte segmentación del trabajo, que a menudo es señalada como la causa de la reducción del margen de maniobra de los actores.

Sin embargo, el análisis de los registros etnográficos recogidos parece contradecir tal afirmación. En primer lugar, al trabajar de manera más aislada de sus compañeros, los profesionales no siempre toman dimensión de su aporte específico al producto final, el diario digital. Asimismo, este aislamiento relativo les impide desarrollar, en la

deliberación con los demás, las normas que definen el “buen trabajo”, que, en la redacción *papel*, se redefinían constantemente, se cuestionaban y al mismo tiempo se consolidaban dentro de cada segmento profesional. Aquí, en cambio, cada uno trata de tener un control, aunque sea mínimo, de las normas de trabajo. Sin embargo, estas son frágiles y gozan de poco reconocimiento colectivo, porque no existen momentos de deliberación –instituidos o informales– dentro o entre diferentes segmentos profesionales, que promuevan picos de reflexividad. En este contexto, los actores no logran encontrar un espacio de acción, tal como se observa en el siguiente fragmento de entrevista con la *Front Page Editor*, quien está a cargo del contenido de la página principal del sitio (la *Home*):

Con las fotos pixeladas, tenés a los que se rebelan por completo, o sea yo sé que la gente que... Por ejemplo, sé que cuando tal persona empieza a laburar a las 7 de la mañana, la van a poner en el sector Live y entonces sé que todo el día, hasta las 4 de la tarde, o sea, hasta que se va, voy a estar cargándome al hombro fotos pixeladas. Y todo el tiempo le digo: “Uhhh, mirá, qué lástima, ¡está pixelada!”. Y nada, ni me responde. Porque esa persona no está obligada, entonces le joroba buscar una foto. Prefiere agarrar la foto automática de la base de datos. [...]

P: Pero en realidad es agotador hasta para esa persona que cada vez te digan...

Yo ahora ya no digo nada más, no tengo ganas de... O sea, yo no soy la jefa, ¿entendés? Es una situación delicada”. (Entrevista con la *Front Page Editor*)

Aquí vemos una gran diferencia con respecto a la organización del trabajo de la redacción *papel*. Mientras que en esta última los actores consideraban que las concepciones de “buen trabajo” de los diferentes segmentos profesionales eran a la vez infranqueables e indispensables para la realización del producto final, en la redacción digital la experiencia de la *Front Page Editor* –así como la de los demás

trabajadores de la redacción— no se reconoce colectivamente como autoridad. Por su parte, la *Front Page Editor* no parece aceptar que los redactores no tengan la misma definición que ella del buen trabajo. Sin embargo, el hecho de no poder remitirse a normas definidas colectivamente por un segmento profesional y reconocidas a nivel de la redacción en general la pone en una posición incómoda. No entiende por qué los redactores deberían escucharla, ya que no ocupa una posición de superioridad jerárquica, pero al mismo tiempo se ve obligada a intervenir a título personal sobre su producción, sin poder recurrir, para ello, a normas compartidas colectivamente.

Como se irá comprobando a lo largo de la etnografía, esto puede llevar a conflictos individuales bastante violentos entre colegas, ya que a los profesionales les cuesta definir los espacios de intervención de unos y otros. También tienen dificultades para despersonalizar las diferencias que puedan surgir con sus colegas. Así, los actores, en lugar de considerar que los conflictos entre las diferentes concepciones de “lo que conviene hacer” están vinculados con la especialidad funcional de cada uno, los suelen interpretar como conflictos interpersonales. Según la terminología de la socióloga Danièle Linhart, nos encontramos ante una forma de “personalización” del trabajo, más que a un pico de reflexividad que les permitiría a los actores recurrir a “lógicas profesionales validadas por sus pares” (2015: 10-11).

Esta organización del trabajo más flexible también expone a los trabajadores a una relación dual con sus superiores, al no contar con la mediación de un segmento profesional o un jefe de departamento. En efecto, los jefes de redacción y el director no tienen que tener en cuenta, como en la redacción *papel*, que cada segmento busca instalar una forma de autorregulación. Por lo tanto, al interactuar con cada profesional de manera mucho más individualizada, las órdenes son mucho más explícitas y menos cuestionadas por quien las recibe. La observación de los procesos de responsabilización y, por ende, de las sanciones recíprocas,

revela que estas no suelen venir de los compañeros (es decir, de los pares) sino de los superiores. Estos últimos establecen, de manera más explícita, que en la redacción *papel*, los objetivos y las normas del “buen trabajo” de cada trabajador *por separado*, privándolos, en cierto modo, del debate colegiado.

Fragmento de observación n.º 2: “A Adrien le gusta que hagamos valer cada centavo invertido”

Es viernes al mediodía. Axelle [redactora y directora de fotografía] y Rémy [redactor y director de fotografía] están sentados frente a la computadora en sus escritorios. Yo estoy sentada al lado de Rémy. Axelle le dice a Rémy: “Hay un montón de diapositivas de Le Bon Coin”³. [Después me entero de que Adrien, el director de la redacción, le había pedido a Axelle que hiciera una presentación en diapositivas sobre “Las joyas del sitio web Le Bon Coin”, en la que aparecieran anuncios divertidos y disparatados]. [...]

12:16 h. Axelle se ríe sola mirando la pantalla. Después de algunos minutos le dice a Rémy: “Al departamento de Merah con “buena ventilación” que tiene agujeros por todos lados no lo voy a poner...”. Rémy sonríe. Axelle: “Encontré un montón de cosas, ¡vení a ver!”. Rémy se levanta para ir a mirar la pantalla de Axelle. Los dos se ríen mirando los anuncios de Le Bon Coin. Cuando vuelve al escritorio, Rémy le manda un mail a Axelle con links para encontrar “anuncios graciosos” en Le Bon Coin y le escribe en el cuerpo del mail: “No dudes en buscar un montón... A Adrien le gusta que hagamos valer cada centavo invertido”. Axelle y Rémy, cada uno frente a su computadora, empiezan a mirar los anuncios que aparecen en las páginas que envió Rémy. Se ríen. Refiriéndose a un anuncio de un auto destruido, Rémy dice: “¡Este estaría bárbaro para poner como imagen principal!”. Axelle, refiriéndose a la foto de una ardilla disecada, dice: “Esta se la voy a mandar a Adrien explicarle por qué renuncio: ‘Estoy harta de ver estas cosas...’...”. Se ríen. Refiriéndose a una foto de una botella hecha con una ardilla disecada, Rémy dice: “Si querés

³ “Le Bon Coin” es una página web de comercio electrónico, en la que los usuarios pueden vender y comprar productos nuevos y usados. [N. de las T.]

que te despidan, poné esta como primera imagen". Se ríen. Rémy dice: "Con esa Adrien se hace una fortuna..." y agrega: "Bueno, yo en realidad tengo que terminar lo que estaba haciendo..." [una diapositiva sobre el Festival de Cannes].

13 h. Axelle le dice a Rémy: "Es un poco deprimente hacer esto de los anuncios de Le Bon Coin, ¿no te parece?". Rémy sonríe y no responde. Después de algunos minutos, Axelle se ríe sola mirando la pantalla. Se tapa la cara con las manos, muerta de risa, y grita: "¡Esto es demasiado!".

Como se comprueba en este fragmento (y, en general, en toda la etnografía), es el director de la redacción quien establece, de manera bastante explícita, las normas de trabajo, así como los objetivos (en este caso, le pide individualmente a uno de los dos redactores-documentalistas que realice una presentación de diapositivas de anuncios disparatados del sitio Le Bon Coin). La pertinencia de realizar ese tipo de trabajos no se somete a la discusión colectiva y, por ende, se convierte en una "tarea" que la redactora-directora de fotografía por sí sola no tiene forma de objetar, ya que no puede recurrir a normas de "buen trabajo" definidas colectivamente. Se observa también que las sanciones positivas o negativas que anticipan los dos redactores-documentalistas durante su trabajo no son sanciones de pares (periodistas que trabajan en la misma redacción o en las redacciones de diarios que compiten entre sí), basadas en una definición de "buen trabajo" elaborada colectivamente, sino del director de la redacción, basadas en criterios cuya definición está fuera del control de los actores.

Aunque a lo largo de todo este fragmento, se vislumbra un tono irónico y manifiestamente crítico por momentos, también se advierte que las interacciones entre compañeros de trabajo no dan lugar a una elaboración más "positiva" de normas alternativas a las órdenes de los superiores. Como se observa, estos momentos de interacción son necesarios para que las críticas, por pocas que sean, puedan manifestarse. Sin embargo, en este caso, al ser esporádicos y carecer de un colectivo que permita instituirlos, no logran

transformar estas críticas en un proceso colegiado de redefinición de las finalidades y las normas del trabajo.

Conclusión

Las promesas de liberación del trabajo que encarnan las nuevas y “ligeras” estructuras organizacionales, similares al modelo de la start-up, ¿se cumplen efectivamente en el caso particular del periodismo? ¿La libertad de movimiento y la polivalencia de los periodistas se acompañan de una democratización real del trabajo? Quisimos hacernos estas preguntas a partir de una redefinición conceptual de la “democracia” en el trabajo, entendida como el control de los actores sobre las normas y las finalidades de su actividad, construido a lo largo de las interacciones. En el plano empírico, al enfocar nuestra atención en los procesos de responsabilización (Fauconnet, 1928), pudimos analizar esta actividad normativa en su desarrollo, en el nivel de las propias prácticas, y observar el *grado* de los picos de reflexividad a los que da lugar.

La comparación de dos estructuras organizacionales diferentes revela que, aunque siempre se pueden identificar procesos de responsabilización, estos adoptan formas muy diferentes, dependiendo de cómo se organiza el trabajo. En la redacción *papel* observada, donde la organización le concede un lugar importante a la colegialidad y donde los grupos de trabajo (los “departamentos” o los segmentos profesionales) mantienen cierta consistencia, los actores pueden desplazar, aunque sea mínimamente, la definición del “buen trabajo” y de sus finalidades. Como las normas se emiten y reformulan de manera constante y colectiva, los actores poseen un control sobre estas y pueden, llegado el caso, utilizarlas para sancionar a sus pares si se apartan considerablemente de ellas. En cambio, en la redacción digital, esta actividad normativa está mucho menos distribuida. Al

trabajar de manera más aislada y no tener la obligación de coordinar su actividad con los demás trabajadores de un departamento o entre diferentes departamentos, los profesionales no pueden desarrollar y consolidar, durante las interacciones y en la deliberación con sus compañeros, las normas que definen el “buen trabajo”. Esto se traduce en una pérdida de reflexividad colectiva de los trabajadores, quienes deben enfrentarse a una relación dual con sus superiores, que tienden a fijar y naturalizar las finalidades de la actividad. Si bien, en el primer caso, la responsabilización puede ser un vector de democratización, esto es mucho menos cierto en el segundo caso, en el que la responsabilidad individual de responder a las expectativas de la organización no se acompaña de una responsabilidad colectiva en la definición del “buen trabajo”.

Por lo tanto, la menor participación en la elaboración de las normas y las finalidades del trabajo está relacionada con la ausencia de grupos lo bastante estables para actuar como una especie de cuerpo intermediario entre los trabajadores y la empresa, cuerpo intermediario que constituye un lugar de elaboración normativa que resulta fundamental para mantener cierto “espesor político” del trabajo. En nuestra opinión, lo que está en peligro en estos procesos de “democratización” no es tanto la polivalencia o la rotación en sí mismas, sino la ausencia de colectivo que estas podrían acarrear cuando se las utiliza (adrede o no) para limitar los momentos de colegialidad y deliberación, que son esenciales para elaborar una definición parcialmente autónoma de las normas, finalidades y sentidos del trabajo.

Bibliografía

Bidet, A. (2011). *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* París: PUF.

- Cukier, A. (2017). "Critique démocratique du travail". *Traces*, (32), pp. 145-164.
- Dewey, J. (1903). "Democracy in Education". *The Elementary School Teacher*, 4(4), pp. 193-204.
- Dujarier, M. A. (2017 [2015]). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris: La Découverte.
- Estienne, Y. (2007). *Le journalisme après internet*. Paris: L'Harmattan.
- Fauconnet, P. (1928). *La responsabilité: étude de sociologie*. Paris: Felix Alcan.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism. The Third Logic*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedmann, G. (1956). *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*. Paris: Gallimard.
- Grossi, V. (2018). *L'image négociée. Une sociologie des professions du photojournalisme à l'ère numérique*. Tesis de doctorado, EHESS.
- Hughes, E. C. (1996). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris: Éd. de l'EHESS.
- Lemieux, C. (2009). *Le devoir et la grâce*. Paris: Economica.
- Lemieux, C. (2018). *La sociologie pragmatique*. Paris: La Découverte.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse: Erès.
- Morin, E. (1961). "L'industrie culturelle". *Communications*, 1(1), pp. 38-59.

Los contornos de la “participación” en las SCOP

La democracia en la empresa en el centro de luchas de definición y conflictos de legitimidad

ANNE CATHERINE WAGNER¹

La participación en el trabajo está cargada de un sentido ambivalente. Este concepto polémico abarca tanto el desafío, para las empresas, de convocar de forma más eficaz a la fuerza de trabajo, como la reivindicación, para los trabajadores, de un control obrero sobre la empresa (Bérout, 2013). En la década de 1960, el sentido político de las medidas gaullistas fue explícito: la participación en los beneficios de la empresa debía contrarrestar la ideología de la lucha de clases (Hatzfeld, 2011). Sin embargo, las posibilidades de participación de los trabajadores en la gobernanza empresarial siguen siendo limitadas. Los mecanismos implementados para involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, desde las leyes Auroux hasta las innovaciones más recientes de las empresas liberadas o ágiles, se tropiezan con dos límites. Por un lado, se ven limitados al marco establecido por quienes aportan el capital, que siguen siendo los que toman las decisiones, por lo que no existe una verdadera distribución del poder (Ferrerías, 2012). Por el otro, estos mecanismos suelen reducirse a una herramienta de gestión destinada a aumentar la productividad y a generar ganancias, inaccesible para los empleados.

¹ Universidad de París 1, CESSP.

Las Sociedades Cooperativas y Participativas (Sociétés coopératives et participatives, SCOP) parecen escapar, por su estatuto, a estas dos críticas. En efecto, estas empresas pertenecen a sus trabajadores, que son asociados por derecho propio en la toma de decisiones y eligen a sus administradores y directivos. Además, son los principales beneficiarios de las ganancias.² Todo esto convierte a las SCOP en herramientas de observación privilegiadas de la “democracia en la empresa”.

¿De qué modo los trabajadores se apoderan de estos mecanismos? Esta pregunta plantea la cuestión de las condiciones efectivas de apropiación de su empresa y su trabajo. Los cooperativistas son dueños de su empresa en sentido jurídico y económico, pero ¿hasta qué punto se han apropiado de esta propiedad?

El concepto de democracia, importado del registro político, tanto prescriptivo como descriptivo, no se traslada fácilmente al mundo del trabajo. La definición de esta “democracia industrial”, que sería “socialmente legítima, teóricamente concebible y políticamente necesaria” (Cukier, 2017), es blanco de lucha entre actores con intereses divergentes y sus propios efectos son ambivalentes. ¿En qué medida la participación de los trabajadores transforma realmente la organización del trabajo y los fines de la producción? Es decir, ¿cómo se articulan la división social y la división técnica del trabajo?

Para responder a estas preguntas, se llevó a cabo una investigación en varias SCOP que interpretaron de diferentes maneras las exigencias vinculadas al estatuto cooperativo. Las dos primeras, de aproximadamente 50 trabajadores, son empresas que pertenecían a grandes grupos internacionales y que fueron convertidas en cooperativas:

² La distribución de las ganancias de las SCOP está regulada por la ley: al menos el 15% debe destinarse a la reserva legal y al menos el 25% debe atribuirse a los trabajadores; una parte puede utilizarse para remunerar los aportes sociales de los socios, pero el monto no puede exceder el porcentaje asignado a los trabajadores o a la reserva legal.

Scopt-Ti,³ una cooperativa militante que produce té e infusiones, es el resultado de una larga lucha de los trabajadores de Fralib contra el grupo Unilever, que quería cerrar la fábrica situada cerca de Marsella; Isolec, que produce aislantes para distribución eléctrica en el departamento de Drôme, también fue recuperada como SCOP hace unos quince años, pero hoy los sindicatos se esfumaron del lugar. La tercera empresa estudiada no es una PyME y experimentó un importante desarrollo de sus actividades fuera de las fronteras francesas: Cablor, que fabrica cables, hilos y tubos, emplea a más de 1.000 trabajadores, sobre todo obreros, en seis plantas situadas en el oeste de Francia y una proporción similar en sus filiales extranjeras. Los trabajos realizados en estas tres SCOP se complementaron con entrevistas y cuestionarios a otros cooperadores, en especial, dirigentes o futuros dirigentes de SCOP, que se están formando en la universidad y que suelen trabajar en el sector de servicios, instituciones de formación o inserción, tiendas de productos orgánicos, consultoras o en la evaluación de políticas públicas.

Volviendo a los mecanismos de participación implementados y a la manera en que los trabajadores se apoderan de ellos, identificaremos los conceptos divergentes de “democracia”, en función, en particular, del lugar en la división del trabajo. Aunque la desigualdad de participación de los trabajadores reproduce, en parte, las jerarquías sociales y profesionales, estas no merman en las SCOP. Es posible que estos diferentes modos de participar deriven, ante todo, de un desacuerdo sobre la definición de la emancipación del cooperativista: no existe consenso sobre el alcance de los ámbitos en los que los trabajadores tienen un derecho de control, sobre los lugares en donde debe ejercerse, sobre el tipo de emancipación que la SCOP debe volver posible.

³ A diferencia de las dos otras empresas, Scop-Ti, que debe varias de sus características a la visibilidad mediática de los ex Fralib, no se anonimizó.

1. La participación en las decisiones sobre la empresa, instrumento de reproducción de las jerarquías sociales y profesionales

Los dispositivos establecidos en las SCOP tienen por objeto garantizar la igualdad entre los asociados, sea cual sea la cantidad de cuotas sociales que posean, su rango social y su situación profesional. Con arreglo al principio de “una persona, un voto”, todos tienen el mismo peso en la toma de decisiones colectivas. No obstante, estas empresas no son mundos aislados que hacen desaparecer mágicamente el entorno exterior, los mecanismos de dominación social o la interiorización de sentimientos de incompetencia. Las trayectorias profesionales tienen un papel determinante en la manera en que los trabajadores se apropian de los mecanismos cooperativos. La selectividad social de los mecanismos que organizan la participación de los trabajadores radica, a la vez, en las condiciones restrictivas de acceso al grupo de asociados, en el funcionamiento de las asambleas generales y en los obstáculos más difusos que dificultan la toma de la palabra.

1.1. Las condiciones restrictivas de acceso al grupo de asociados

Es la entrada al grupo de asociados la que otorga el derecho al voto en la asamblea general: el trabajador solo adquiere cierto poder en tanto que trabajador asociado. En 2018, de los 50.650 trabajadores de SCOP, 27.300, es decir el 53,9%, eran asociados (el 75% de los trabajadores tenían contrato permanente). Existen factores que pueden ampliar o restringir las candidaturas, como el valor de las cuotas sociales, las modalidades de pago o la información proporcionada a los nuevos candidatos. Como demuestra Nathalie Magne (2016) en el análisis que realizó a partir de los datos de todas las SCOP entre 2000 y 2012, el acceso al estatuto de asociado es socialmente selectivo: reproduce las desigualdades

de clase, género y edad. Los directivos, los trabajadores de más edad y los hombres están sobrerrepresentados entre los asociados y también con mayor frecuencia suelen ser candidatos y miembros cooptados. Asimismo, quienes ejercen tareas de administración en su trabajo diario son más propensos que los trabajadores operativos a solicitar participar en las orientaciones estratégicas de la empresa.

La distinción entre asociados y no asociados reproduce relaciones de dominación que conducen al riesgo, señalado en varias ocasiones, de una especie de ley de hierro de las SCOP. Danièle Linhart (1981) analizó de manera exhaustiva los mecanismos de este fenómeno en su estudio sobre la Asociación de Trabajadores de Instrumentos de Precisión (*Association des Ouvriers en Instruments de précision, AOIP*), la cooperativa más grande de Europa en la década de 1970. La cooperativa fue creada en 1896 por ocho trabajadores calificados, todos sindicados, que querían eliminar la organización parasitaria que imponía la patronal y reemplazarla por la solidaridad obrera y los principios del igualitarismo: todos los trabajadores tenían el mismo salario y la AOIP estableció una política social innovadora. Sin embargo, con el paso del tiempo, la vanguardia militante se transformó en una oligarquía que cierra la puerta de entrada al grupo de asociados. En el momento en que Danièle Linhart llevó a cabo su investigación, existía una gran brecha que separaba a la élite de asociados (trabajadores calificados y técnicos) de los demás trabajadores, en particular, los trabajadores semicalificados, el personal administrativo, la mano de obra no calificada y las mujeres. Por su parte, Michel Lallement (2019) traza la historia de otra cooperativa histórica que tuvo una trayectoria similar. Creada en 1880 por Godin, en Guisa, la Asociación del Trabajo y del capital (*Association du travail et du capital*) estableció nuevas jerarquías entre los trabajadores: en el nivel más alto, se encontraban los “asociados”, que vivían en el familisterio desde hacía ya cinco años, sabían leer y escribir, y tenían derecho a voto en la asamblea general; por debajo, estaban

los “societarios” que pertenecían al consejo de dirección; luego, estaban los “participantes”, que tenían capital pero no participaban en las decisiones y, en el nivel más bajo, los “auxiliares” que eran los primeros en ser despedidos en caso de recesión económica. A medida que fue pasando el tiempo, el grupo de asociados tendió a restringir el acceso. La admisión terminó siendo hereditaria y, durante la segunda mitad del siglo XX, los asociados pasaron a ser una “élite aristocrática, avejentada y conservadora”.

Para limitar este riesgo de deriva oligárquica, la ley de 1978 facilitó el acceso a la categoría de asociado y permitió la asociación obligatoria.⁴ Sin embargo, en todas las SCOP existen mecanismos de selección de los cooperativistas. En las SCOP cuya actividad es indisociable de un compromiso militante (comercios de productos orgánicos, librerías activistas, servicios vinculados con la defensa del medioambiente) o con otros principios éticos, los valores (y las propiedades sociales) compartidos de los fundadores condiciona de manera explícita el acceso al grupo de asociados, ya que, como me explica un dirigente de un organismo de inserción: “nuestras convicciones son el ADN del proyecto”. En cambio, cuando todos los trabajadores tienen la obligación de ser asociados al cabo de un tiempo, como en las SCOP industriales en las que realicé mi investigación—la cooptación adopta una forma más indirecta: son los trabajadores quienes se autoseleccionan al comprometerse en la lucha para recuperar su empresa como cooperativa o al aceptar para ingresar o permanecer en la SCOP aunque se les imponga la categoría de cooperativista. La adquisición de una cuota social adquiere diversos significados y suele ser percibida como una imposición que condiciona el trabajo en la cooperativa (Wagner, 2019). Ser asociado está

⁴ La asociación obligatoria (“*sociétariat obligatoire*”) es un mecanismo mediante el cual los trabajadores se vuelven asociados después de un período no mayor a 3 años. [N. de las T.]

lejos de suponer siempre la participación en las decisiones sobre la empresa.

1.2. La democracia: una puesta en escena

Las SCOP definen de diversas maneras el tipo de compromiso que esperan de sus miembros. La participación puede concebirse ante todo como una marca de pertenencia. Cablor es una empresa grande y muy exitosa que, según su director ejecutivo, es, en muchos de sus aspectos, “una sociedad anónima como cualquier otra” que “se propone principalmente trabajar, producir, satisfacer las necesidades de sus clientes y generar ganancias”.⁵ Esta empresa reivindica su adhesión a los principios de la economía de mercado y defiende la independencia respecto de los accionistas externos y la prioridad del mantenimiento de puestos de trabajo locales. En Cablor, la participación que se espera de los trabajadores exige un compromiso económico. “Ser trabajador asociado es ser aportante de capital”, recuerda la “Carta a los asociados” de abril de 2016. La obligación de adquirir dos cuotas sociales todos los años permite que todos “ren[ueven] su compromiso individual sirviendo al interés colectivo”. Esta obligación va unida al mandato de votar, ya que “no votar es no respetar su compromiso cooperativo”.

La asamblea general anual fue durante mucho tiempo un momento importante en la vida colectiva de Cablor. Esta reúne a varios cientos de trabajadores, a los que se suman las familias para el cocktail o la fiesta que se realiza luego de la reunión. Los asociados se mantienen fieles a este evento como lo demuestran las tasas de participación: en 2018, el 86% de los trabajadores asociados participaron en la votación. Los dirigentes conceden una gran importancia a la tasa de participación en la asamblea general: se trata, de hecho, de un elemento clave del capital simbólico de la empresa. Las asambleas generales forman parte de

⁵ Conferencia sobre gestión participativa, junio de 2012.

la construcción colectiva de la “democracia” como marca distintiva de la empresa (Hély y Moulevrier, 2013).

No obstante, la asamblea general no es un espacio de debate. El equipo de dirección se sienta en un estrado, la sala permanece oscura para poder proyectar las cifras y los gráficos en la pantalla que se encuentra detrás del estrado. Los 700 u 800 asociados presentes se sientan en sillas ordenadas en filas y escuchan pasivamente. Los entrevistados se quejan de manera regular sobre la duración de las presentaciones. El trabajo de la empresa para difundir la información sobre las cuentas antes de la asamblea desconcierta a esta operaria:

Todos los años, en el mes de junio, nos dan un cuaderno así de grande (extiende los brazos). Pero porque no entendés nada. Por eso decimos que es una cortina de humo. Sí, tenemos las cuentas, ¡es verdad! Pero si no sos contador, no sabés leerlas. (Operaria, sindicada, 19/05/2017)

Además de sentir que no están capacitados para evaluar las dimensiones técnicas del balance, los obreros se enfrentan a un dispositivo que hace que sea casi imposible expresar sus desacuerdos: levantarse delante de cientos de personas –entre ellas, sus superiores– para dar su opinión, sobre todo si no es la de la dirección, requiere una seguridad y una elocuencia que ni siquiera los más virulentos poseen. Es por eso que la mayoría de los “opositores” deciden votar a distancia para no estar presentes físicamente.

Las reuniones informativas que se organizan con regularidad al margen de la asamblea general tampoco parecen ser lugares de intercambio. Un operario, representante electo de la CGT, analiza las dificultades que tienen los obreros para seguir el hilo de las reuniones, a las que compara con clases, dado que exigen una capacidad de escucha y concentración (y una pasividad) que está asociada con el silencio del mundo escolar:

La gente tampoco está acostumbrada. Están trabajando y de pronto les dicen “¡ey!, hay reunión”. Cuando estás en el mundo de la educación, la profesora da la clase, vos tomás notas, esto y aquello. Mientras que acá, estás en tu lugar de trabajo, en un ambiente ruidoso, no estás concentrado porque estás acostumbrado a hacer una tarea. Y te piden que escuches. Y esta gente no puede prestar atención tanto tiempo. Yo cuando empecé en el sindicato, al principio aguantaba dos horas, después ya no escuchaba nada. Porque no estaba acostumbrado. Cuando lo único que hacés es trabajar, no tenés capacidad para escuchar. Y así, en un punto, vuelven loca a esta gente, los marean. (Operario, representante electo de la CGT, Cablor, 20/04/2018)

En Cablor, la participación es ante todo una participación financiera que pasa por manifestar un sentimiento de pertenencia a la cooperativa. Los votos en la asamblea general se consideran manifestaciones de adhesión a los principios cooperativos y a la política de la empresa. Asimismo, ni los miembros de la dirección ni los sindicalistas contemplan la idea de que los operarios o los técnicos puedan participar en las decisiones sobre las orientaciones generales de la empresa.

1.3. Tomas de palabra selectivas

En las SCOP más pequeñas, las asambleas generales son espacios de intercambio, donde las diferencias sociales entre los miembros son menos marcadas. En una cooperativa que encarna el modelo militante, como Scop-TI –que es el resultado de una lucha de casi tres años de los trabajadores de Fralib contra la multinacional Unilever que quería cerrar la fábrica–, los intercambios se apoyan en un trabajo colectivo de larga data, que se construyó en el sindicato y durante la lucha. Estas reuniones militantes distan mucho de las asambleas de accionistas: se celebran una vez por mes en el comedor de la fábrica y se conciben como el pulmón democrático de la SCOP. Los dirigentes elegidos, ellos

misimos ex obreros que se apropiaron las funciones directivas, se esfuerzan para que todos los trabajadores participen en las decisiones. Como le explica el ex delegado sindical al director de cine Nicolas Joxe, que está filmando una asamblea en la que los obreros están inmersos en las cuentas:

Antes, este tipo de balance estaba reservado a una pequeña élite. Teníamos un representante en el consejo de administración, que era yo, pero no teníamos la posibilidad de intervenir y cuando hacíamos preguntas no nos respondían. Ahora, solo estamos nosotros, es otra cosa. [...] Queremos garantizar que el principio “una persona, un voto” no sea solo algo escrito en el estatuto. Que todos puedan hablar, expresarse, participar en las decisiones. Somos conscientes de que estamos en pañales, de que esto es solo el comienzo. Algunos ya se adaptaron, dieron el salto, incluso en aspectos que antes no manejaban necesariamente, como los aspectos económicos. Otros todavía no llegaron a ese punto, siguen aprendiendo (Joxe, 2017).

Con frecuencia, los trabajadores reconocen que se sienten abrumados ante la tecnicidad de las decisiones que deben adoptarse. No es una coincidencia que sean los ex representantes sindicales, que tienen experiencia en estas instancias, aunque en una posición dominada, quienes se sientan más cómodos en este terreno. Son también ellos quienes están más preparados para gestionar situaciones de conflicto o desacuerdo. Una entrevistada explica así su reticencia a tomar la palabra en público por temor al conflicto:

Entrevistada: Todos más o menos... Tenemos opiniones diferentes. Entonces es verdad que cuando hay una reunión como esta tenés que decir lo que pensás. Pero a algunos no les gusta hablar. A mí no me gusta hablar enfrente de todos. Cuando quiero decir algo, prefiero ir a ver a la persona y decírselo. Y eso es una ridiculez porque cuando tenemos diferencias también está bueno discutir las en la asamblea, para dejar las cosas claras, es verdad.

A.C.: No es fácil hablar frente a todo el mundo...

E: El problema es que vos no sabés cómo se lo pueden tomar los demás ...”. (Empleada, Scop-Ti, 26/01/2017)

Incluso en las SCOP obreras más militantes, la relación con la toma de palabra reproduce en cierta medida las desigualdades de clase y género. Este testimonio también pone de relieve las situaciones de las que al personal operativo le gustaría hablar, pero nunca se anima a hacerlo, a saber, de las relaciones laborales y del día a día en los talleres, más que de las orientaciones estratégicas generales de la empresa. Tal como demuestra Maxime Quijoux (2018) cuando habla de “sindicalización del proyecto cooperativo”, para algunos, la cooperativa es exclusivamente una nueva oportunidad laboral.

Es necesario examinar otras SCOP, en las que los trabajadores son en su mayoría directivos y universitarios, para encontrar asambleas generales que sean espacios de deliberación sobre la política de la empresa. Los mecanismos que implementan algunas SCOP para garantizar el control por parte de los trabajadores son muy diversos: consejos de supervisión, comités directivos ampliados, dirección rotatoria, etc. Un estudio realizado en una firma de 450 trabajadores que lleva a cabo auditorías en comités empresariales, describió asambleas generales que son momentos de efervescencia colectiva. Todo el personal se traslada por unos días a un lugar alquilado para la ocasión: “son tres días en los que hablás Cescop, comés Cescop, respirás Cescop, dormís Cescop” (Dubois, 2017). Este trabajo de unificación implica la interiorización de maneras de hablar y debatir específicas, a menudo forjadas por la socialización en organizaciones izquierdistas que se caracterizan por la violencia verbal. De este modo, la virulencia de los debates en las reuniones puede generar otras formas de autocensura. Si la experiencia militante trae aparejada una disposición a aceptar situaciones de conflicto, los cooperativistas (y sobre todo las cooperativistas) que no tienen capital militante toman menos la palabra y cuando lo hacen se los escucha menos. Estas normas de interacción garantizan el mantenimiento de la dominación de determinados asociados –por

lo general, consultores, hombres, mayores, con un pasado militante— sobre los demás (por lo general, miembros del personal administrativo, mujeres y más jóvenes).

Según la gerente de una SCOP militante del ámbito de la inserción, que está compuesta principalmente por universitarios, uno de los límites de la obligación es volverse asociado:

Ser asociado significa ir a las reuniones. Y para algunos, eso es una carga y prefieren ser solo trabajadores. Porque las reuniones son fuera del horario de trabajo, pero también porque hay tensiones. Los que toman la palabra y dan su opinión son los que tienen más poder, los que tienen personalidades más fuertes. Y hay otros que no toman la palabra, pero que después critican las decisiones que se toman. (Gerenta de una empresa de inserción, 31/01/2019)

Las SCOP no erradican las desigualdades en la toma de palabra en público, que exige, además de seguridad, un dominio de las normas establecidas para la toma de palabra (Cardon et al., 1995). Sin embargo, hay que matizar la idea de la pasividad de los trabajadores de clases populares durante las instancias de toma de decisiones. No todos los cooperativistas comparten la *illusio* democrática. Muchos, sobre todo en la producción, consideran que los debates organizados por las instancias cooperativas son inútiles o ilusorios. Debido a su posición profesional, se muestran reacios a ahondar en las cuestiones financieras o estratégicas y pierden interés por problemas que les resultan abstractos y alejados de su realidad cotidiana. No se trata de una simple desposesión, sino que, de hecho, estas diferentes relaciones con las instancias deliberativas pueden interpretarse como la adhesión a una forma de división del trabajo de participación. Mientras que los directivos y los representantes sindicales están más cómodos en los intercambios verbales sobre la estrategia empresarial que se inscriben en la continuidad de sus actividades profesionales o militantes,

a una parte de los obreros les gustaría expresarse y ser escuchados sobre el lugar y en el ámbito laboral.

2. La controvertida emancipación en el trabajo

El movimiento cooperativo solo muy excepcionalmente puso en cuestión la organización jerárquica del trabajo (Coutrot, 2018). El estatuto de las SCOP, por ejemplo, no prevé explícitamente ningún mecanismo de participación en el marco de la actividad laboral. De hecho, las prácticas son dispares. De manera esquemática, se pueden establecer dos modelos opuestos. Una SCOP gerencial como Cablor interpreta el doble estatuto de los trabajadores asociados como una disociación de las dos instancias, la SCOP y la empresa, según un modelo de doble embudo. En la parte superior del primer embudo, la SCOP, la asamblea de asociados elige al consejo de administración que elige a su vez al director general. Este último se encuentra a la cabeza del segundo embudo invertido, la empresa: el director tiene autoridad sobre el comité directivo que, a su vez, está por encima de las direcciones intermedias que controlan a los trabajadores que se ubican en la parte inferior. El asociado ejerce el poder en la SCOP, pero, como trabajador, está sometido a la jerarquía de la empresa. Esta es la concepción dominante de la democracia empresarial en las SCOP. Así, mientras que la soberanía del asociado, que se ejerce anualmente en la asamblea general, sigue siendo abstracta, la jerarquía en los talleres se deja sentir de modo más directo en la vida laboral cotidiana.⁶

Por el contrario, un pequeño número de SCOP autogestionadas defienden el principio del control obrero permanente sobre todas las decisiones, incluso en el trabajo

⁶ Sobre las diferencias entre la representación de la democracia empresarial promovida por la confederación de las SCOP y las de los asociados de una imprenta recuperada como SCOP, véase Quijoux (2019).

cotidiano. Scop-Ti, por ejemplo, elaboró un “organigrama funcional” circular para marcar su rechazo a las relaciones piramidales. Esta representación se ajusta a la idea de una polivalencia de los trabajadores y a los principios igualitarios de la SCOP. Como explica uno de los dirigentes, ex mecánico y secretario del comité empresarial:

“Jefe” es una mala palabra para nosotros. Consideramos que todos somos responsables y que no es necesario tener un jefe o carcelero. ¿Por qué poner a alguien para que te esté atrás y te obligue a trabajar? Yo tuve que luchar más de 30 años contra desgraciados que me rompían las pelotas. No voy a hacer de carcelero, de ninguna manera. No voy a hacer de jefe, me niego a hacer eso. (Miembro del equipo de dirección de Scop-Ti, 24/01/17)

Estos dos modelos que oponen a las SCOP gerenciales y las militantes⁷ son fundamentalmente prescriptivos. En la realidad, se suele observar una hibridación de estas concepciones. Las SCOP, incluso las más igualitarias, no eliminan las relaciones jerárquicas en el trabajo y, a la inversa, incluso en las SCOP más jerarquizadas, el estatuto de cooperativista influye en la relación de los trabajadores con su trabajo.

2.1. ¿Un borramiento de la frontera entre decisión y ejecución?

Cuando se los invita a hablar de su experiencia en la SCOP, los trabajadores casi nunca mencionan su estatuto de asociados al capital o a las decisiones. En cambio, de lo que sí hablan de manera más espontánea es de su día a día laboral en los talleres. Algunos sienten que se los considera únicamente como autómatas ejecutantes. Otros, como este joven trabajador de Isolec, una PyME que fabrica aislantes, está muy entusiasmado con la consideración que se le otorga en

⁷ Charmettant et al. (2015) distinguen cuatro categorías de SCOP según la concentración del poder y la existencia de un proyecto político.

su nuevo puesto. A los 22 años, luego de trabajar en diferentes empresas, entró en esta SCOP donde trabaja como operario polivalente desde hace un año.

Se habrá dado cuenta de que no hay mucho orden, ¡está todo un poco patas para arriba! En la empresa donde trabajaba antes, tenía una formación de tipo 5 R, no sé si usted la conoce, pero es para reorganizar los puestos en 5 etapas. Y como odio trabajar en el desorden, cuando vi esto, fui a ver a mi jefe y le dije que no podía trabajar en semejante caos. Le dije: tengo la formación necesaria, si me das vía libre, te arreglo todo. Y así fue, estamos reorganizando todo [...]. En cualquier otra empresa, si le hubiera planteado a mi jefe lo que te acabo de decir, que todo es un caos, me habría dicho que si no me gusta, que me vaya. Acá me dijo no hay problema, escucho lo que tenés para decirme y te acompaño. Y yo era un empleado temporario. Escuchar a un empleado temporario de esa manera no es común. ¡Acá te sentís súper escuchado! (Operario, Isolec, 22/03/2017)

Aunque no esté explícitamente previsto en el estatuto, esta SCOP, que funciona de manera bastante igualitaria (todos los dirigentes vienen de los talleres), permite algunas formas de apropiación del trabajo por parte de los operarios. Esta consideración no es solo simbólica. Los obreros suelen ser reticentes a los experimentos que incrementan sus responsabilidades y enriquecen el trabajo sin una contraprestación de reconocimiento social y salarial (Coutrot, 2018: 213). Según este joven trabajador, su SCOP se caracteriza, al contrario, por un sistema de remuneración en función del mérito que recompensa a los más dedicados.

Funciona por mérito. Al que se dedica a su trabajo, al que hace 5 R, le van a pagar más que al que se dedica menos. A las personas que no se dedican a su trabajo, no les van a aumentar. A mí me gusta mucho esta idea, cuanto más uno se dedica, mejor cobra. En mi trabajo anterior, aunque me dedicaba a mi trabajo y me rompía el lomo trabajando, me decían “¡Muy bien!”, pero nunca me aumentaron el sueldo.

Las opiniones sobre el contenido del espíritu cooperativo varían según los puestos laborales. Para este trabajador, es sinónimo de meritocracia y se opone a la falta de consideración para con los trabajadores en las empresas clásicas. Ese mismo día, un poco más tarde, hablé con algunos operarios de más edad del mismo taller, que se burlaron de la “emoción” del recién llegado, protestaron por la pretensión de los jóvenes de saber todo y opinaron que el espíritu cooperativo se pierde con el respeto a los mayores. El ascenso de este joven operario no se determinó por consenso en el taller, sino por decisión de su superior, es decir, de una forma bastante clásica después de todo.

Estas ambivalencias se ponen de manifiesto en una gran empresa como Cablor en la que se implementó una serie de mecanismos destinados a institucionalizar la integración de las iniciativas de los trabajadores. Aunque no se trata de poner en cuestión las relaciones jerárquicas en los talleres, la empresa busca, según su director, “convertir a los trabajadores en coempresarios”: “Nuestro objetivo es hacerles entender que no están acá para sufrir su trabajo. Si querés invertir, sos más que bienvenido. Creemos en el talento de las personas, en sus ganas. La empresa es de todos los que quieran apropiarse de ella”.⁸ En las numerosas capacitaciones internas y en los grupos de reflexión dedicados a mejorar la calidad y la seguridad, se alienta a los trabajadores a proponer innovaciones y mejoras del funcionamiento de su sector. Esta preocupación por valorar las iniciativas se traduce en una multiplicación de los niveles jerárquicos. De este modo, los coordinadores, los encargados de producción y los superiores les permiten a los trabajadores más dedicados acceder a responsabilidades intermedias. Para los dirigentes, esto es lo que define al modelo de “autogestión” tan particular de Cablor:

⁸ Conferencia en la Universidad de París Dauphine, 23 de mayo de 2019.

Acá, todo es horizontal. Los responsables de producción son líderes autoproclamados. Se autogestionan. Son los trabajadores quienes deciden cuáles son las prioridades del taller. Tienen tareas a cargo, pero son ellos los que las organizan con su líder. El trabajo de los encargados es mejorar sus puestos de trabajo, el entorno, el producto. Trabajan en grupo; participan en la vida de la empresa. (Ex dirigente, jubilado, 27/11/2018)

Este sistema de ascenso de los trabajadores más dedicados produce nuevas jerarquías entre los empleados. El director general los clasifica en tres grupos: “Están los verdaderos coempresarios, que se entregan, se adhieren a la línea, al plan de la empresa. Después están los pasivos, en ese grupo está la mayoría de los trabajadores. Y también tenemos algunos refractarios”.⁹ Esta visión enmarcada y jerarquizada de la “autogestión” despierta muchas quejas. Para algunos refractarios con quienes me reuní, el sistema está diseñado para ascender a los más dóciles y silenciar las voces opositoras. La frontera entre el espíritu cooperativo, tal como lo define la dirección, y la docilidad hacia la jerarquía es porosa: “Se usa a la SCOP como un modelo de propaganda, es propagandista. Es un modelo de gestión. Si formás parte de una SCOP, tenés que involucrarte” (operario, CGT, 27/11/2018). Este trabajador sindicalizado, que es operario en Cablor desde hace más de 20 años, me habla largo y detenidamente de su disgusto ante la indiferencia con la que se enfrentan todas sus propuestas para mejorar los procesos de producción. Toda la entrevista es un relato de sus intentos para que se reconozca su compromiso con la fábrica. Sus ideas para mejorar la producción o la organización del trabajo fueron sucesivamente ignoradas o apropiadas por un superior: “La idea no es buena hasta que no la retoma un técnico”. El operario atribuye estos fracasos a su “carácter”: le encanta rebelarse contra la jerarquía.

⁹ Conferencia en la Universidad de París Dauphine, 23 de mayo de 2019.

En una filial, fui a modificar unas máquinas que los técnicos no podían hacer arrancar. Cuando volvimos, a los técnicos los ascendieron y a mí nada. Me dijeron, ¡vos cállate la boca!

A C: ¿Por qué eras de la CGT?

No, porque le hacía sombra al técnico, estaba corrigiendo sus metidas de pata. El tipo había hecho un plano y se podía ver en el plano que no iba a funcionar. Llegué y dije: ¿quién es el tarado que hizo estos planos? Me respondió: yo. Le dije: vamos a modificarlo. Prendimos la soldadora, cortamos y listo. Pero acá, si sos bueno, tenés que disimularlo, si no, le hacés sombra a alguien.

Cuando se postuló a un cargo de técnico, no aceptaron su candidatura y le recordaron su posición de clase con cierta violencia.

Me dijeron que tenía técnica, pero que era técnica de obrero. Pregunté si podía explayarse un poco más porque como era un poco tonto, por ser obrero, no sabía qué significaba. Ahora, es... Es cosa del pasado ahora.

Tras acumular gran cantidad de conocimientos como autodidacta, a este operario le gusta recordar algunas revanchas simbólicas. En los talleres, cuando modifica las máquinas para mejorar su funcionamiento, graba sus iniciales, dándose a sí mismo el reconocimiento que se le niega:

Yo soy bueno porque mi papá era calderero, ya de chico arreglaba cosas. Ahora me divierto haciendo herramientas que solucionan los problemas que ellos no logran resolver.

A. C.: Pero no recibís ningún reconocimiento...

No. Sigo siendo obrero en el nivel más bajo. Pero pongo mis iniciales en mis máquinas. El jefe del taller vino a verme y me dijo: “¿querés patentarlas?” ¡Con mi técnica de obrero!

Este punto de vista “refractario” sobre la SCOP demuestra la preponderancia de las jerarquías sociales y profesionales. El compromiso laboral y la transgresión de las fronteras entre la mano de obra y quienes toman deci-

siones se fomentan siempre y cuando no cuestionen las relaciones jerárquicas y la autoridad de los superiores. Este testimonio da cuenta también de la resistencia de los trabajadores a estas barreras. En las SCOP se da una lucha permanente y latente en torno a la definición del marco apropiado de la intervención de los trabajadores. Una directiva, encargada de compras, hace hincapié en la tendencia de los trabajadores de planta a cuestionar las decisiones y dar su opinión sobre el proceso de producción.

Es muy diferente de la empresa en donde trabajaba antes. Acá la gente está muy involucrada, muy interesada, siempre tienen algo para decir. Mientras que en una empresa más tradicional, hacen y punto. Acá siempre están listos para cuestionar, para decir: “nos va a salir más caro, no hay que hacer eso”. (Directora técnica, Cablor, 28/11/2018)

Desde la perspectiva de los superiores, esta participación tiene sus reverses. No todos los trabajadores adhieren al principio de que el asociado decide una vez por año y el trabajador ejecuta todos los días, tal como se refleja en la exasperación de este otro director técnico de una importante empresa de la industria automotriz.

Para mí, una SCOP es una empresa clásica, con un sistema piramidal clásico, una dirección que establece una estrategia, un balance, proyectos y aplica su política. Hay un grupo ejecutivo y de ahí se va hacia abajo. Y una vez por año, todos pueden expresarse y si se piensa que las cosas no van bien, se puede enviar un mensaje claro y o elegir un consejo de administración. Pero acá mucha gente piensa que ser asociado es algo del día a día y que pueden decir “no, esto no está bien; ¡en eso no estoy de acuerdo!”. Es decir, para muchos, la separación entre trabajadores y asociados no es clara. Se sienten autorizados a... El problema es cuando la gente da su opinión sobre cosas que no saben. Para mí el diálogo entre la dirección y los de abajo es importante. Pero hay un momento en el que hay que decir: ok, te escuché, pero se decidió esto y ahora todos vamos en la misma dirección.

A.C.: ¿La gente es menos disciplinada acá [que en la empresa donde trabajabas antes]?

¡Mucho menos! (Director técnico, 20 de abril de 2018)

Queda claro que la cuestión del puesto que se ocupa y la relación con la jerarquía cristaliza las tensiones. En los talleres, no necesariamente hay un consenso ni tampoco una “deliberación” sobre las iniciativas de determinados operarios para cambiar la organización del trabajo. El compromiso de algunos trabajadores se reconoce siempre y cuando estén legitimados por sus superiores, quienes a su vez están legitimados por sus “competencias”. Sin embargo, incluso en las SCOP más jerarquizadas, una parte de los trabajadores cuestiona e intenta constantemente erosionar la frontera entre quienes toman las decisiones y quienes las ejecutan.

2.2. Trabajar sin presión

En las empresas estudiadas, el tema más presente en las entrevistas con los trabajadores de la producción es el de las restricciones de horarios en los talleres. Lo que más valoran los trabajadores de trabajar en una SCOP es la libertad relativa de la que gozan en la gestión de su tiempo de trabajo. Esta laxitud de las restricciones es más pronunciada en las SCOP obreras (Scop-Ti e Isolec), donde los ex directivos se fueron y los puestos directivos intermedios nunca se restablecieron. El contenido del trabajo cambió poco en estas fábricas con gran intensidad de capital (“Hago lo mismo. Podemos votar todo lo que quieras. En el taller, las máquinas son las mismas y ¡lo que tenemos que hacer no cambia!”, bromea un operario de Scop-Ti). Lo que cambia no es el contenido del trabajo en el taller sino la presión de la jerarquía, que es menor.

En Scop-Ti se reivindica este principio y los ex sindicalistas se niegan a transformarse en “carceleros”. Lo mismo sucede en Isolec, donde el director es un ex técnico

que sigue teniendo un vínculo cercano con los talleres. La flexibilidad de los horarios, el hecho de poder ausentarse excepcionalmente para llevar a los chicos al médico, ir a un funeral o hacer trámites forman parte de los “placeres” de las SCOP, como afirma este operario de Isolec.

Eso para mí es una maravilla. Por lo general, los horarios son de 04:30 a 12:30. Ayer, por desgracia, tuve que ir a un funeral. Le dije a P. [el director general] y pude trabajar de 4 a 12. En otras empresas es imposible hacer eso, cambiar de horario de un día para el otro. Lo único que tuve que hacer fue adelantar el despertador media hora y venir para acá: para mí, ¡eso es un verdadero placer! (Operario, Isolec, 22/03/2017)

El control del tiempo ha sido una de las principales modalidades para domesticar a la clase obrera. El capitalismo industrial impuso una disciplina basada en horarios obligatorios, ritmos cada vez más regulares, acelerados y sincronizados, controlados por relojes cada vez más precisos. Durante mucho tiempo, la clase obrera soportó las nuevas normas temporales, las asimiló, pero nunca logró adaptarse a ellas por completo (Thompson, 2004). En gran medida, aún hoy, lo que distingue a las clases superiores de los trabajadores de mano de obra es la autonomía en la gestión del tiempo de trabajo (Chenu, 2002). Para los obreros, el espíritu cooperativo se define ante todo por el derecho a cierta autonomía en la organización de su tiempo de trabajo, que proporciona tanto un relajamiento de las restricciones como una gratificación simbólica.

Sin embargo, esta libertad relativa también genera tensiones. Los mismos entrevistados que destacan sus beneficios suelen quejarse de quienes abusan de ella, llegan tarde, extienden los descansos, faltan seguido y, de manera general, no trabajan con mucho ahínco.¹⁰ En Isolec, estas denuncias están generalizadas: la falta de supervisión en los

¹⁰ Ada Reichhart recogió testimonios muy similares en una de las primeras SCOP de Alsacia: Fonderies de la Bruche. Véase, Reichhart (2016).

talleres y la simpatía del director son motivo tanto de satisfacción como de frustración. El mismo operario de Isolec que hablaba del placer de poder cambiar sus horarios pasó a expresarme su tristeza ante las extralimitaciones de los demás. En su opinión, los cooperativistas, que siguen definiéndose como obreros frente a un patrón, siguen teniendo tantas “barreras en la mente” que llegan a adoptar las mismas estrategias de frenado que en las empresas capitalistas.

Para mí, la SCOP tiene un lado anárquico que me gusta mucho. Anarquía en el sentido noble del término, que quede claro: no el caos, sino el hecho de que no hay poder. Yo veía eso. Y ahora estoy decepcionado. Es muy triste para mí. Hoy me doy cuenta de que si uno no está detrás de la gente para hacerla trabajar, no trabaja. Es una gran desilusión para mí.

A. C.: ¿Aunque sea su empresa?

Sí. Acá la mayoría sigue hablando de la dirección. Mientras que, para mí, P. no es el director sino que tiene la función de director. Ni bien hay un problema se hace esa división: “Ay, los trabajadores son unos hinchas. Ay, la dirección...”. Eso me decepciona. Y yo veo que acá la gente, la mayoría, no le dedican ni siquiera 20 minutos a terminar una pieza, cuando en realidad es para ellos. Si bien afuera dicen: “somos todos jefes, bla bla bla”, no actúan como tales. Por ejemplo, nos piden que hagamos 40 piezas. Si a las 11 de la mañana ya hice 40, voy a hacer 44 o 46, ¡genial! Un 10% más. Todos sabemos que en el mercado nuestros productos son un 5% más caros, entonces si yo en mi nivel hago un 10% más, está espectacular. Pero la mayoría, si a las 11 ya hicieron sus 40 piezas, dejan de trabajar. Eso es lo que me decepciona. Es gente que no entendió que trabajamos para nosotros. No entendieron que ya no estamos en la época de M. (la multinacional). ¡Me han criticado por trabajar de más! ¡Tuve problemas! Es un discurso que es entendible si fuéramos M., ¡porque forrar los bolsillos de los accionistas no me interesa! [...] Acá todos llegan cuando quieren. Está bien, es una SCOP. Pero bueno. Se supone que a las 7 de la mañana tenemos que estar en las máquinas, pero la gente llega a las 7:10 a la puerta del taller, saluda a todos los compañeros y arranca a las 8 menos cuarto... Es un poco mucho. “¿Cómo estás? ¿Viste el partido

ayer? Bla bla”. Así arranca el día. ¡Es súper agradable! ¡Nada de estrés acá! [Risas] Si hay una palabra que no existe acá es estrés. Acá no existe el estrés. Pero tampoco hay mucho rendimiento. (Operario, Isolec, 22/03/2017)

La SCOP no logra transformar determinadas dimensiones arraigadas de la relación con el trabajo y las relaciones de clase. Este entrevistado, hijo de pequeños comerciantes y que trabajó durante un tiempo en el negocio de sus padres, considera que “trabaja para él”, sobre todo porque esta convicción es resultado de una socialización familiar. Las diferencias de clase no desaparecen con el cambio de estatuto de la empresa. Lo que separa a trabajadores de las oficinas de los trabajadores de los talleres no es solo un gran patio entre sus lugares de trabajo sino también sus propiedades sociales: en el edificio administrativo, los empleados y los directivos suelen ser mujeres, que por lo general tienen un título universitario y también suelen ser miembros más nuevos de la SCOP; en los talleres, solo hay hombres, pocos tienen un título universitario y algunos son empleados con mucha antigüedad en la empresa. Los primeros tienen una visión del espíritu cooperativo que supone una intensificación del trabajo de los segundos; estos últimos, en cambio, denuncian la creciente “presión” a la que se ven sometidos en la actualidad y que desvirtúa el espíritu cooperativo tal como ellos lo entienden.

Así es como hay que comprender las tensiones en torno a la disponibilidad del tiempo. Los directivos y dirigentes lamentan a menudo que los obreros están menos comprometidos, que no quieren ir a trabajar o asistir a una reunión fuera de su horario regular. Si bien el interés en el desinterés es más marcado en los miembros de las clases dominantes que reciben más dividendos simbólicos por el hecho de formar parte de una cooperativa, los obreros tienen otras recompensas simbólicas que defender, en particular, la autonomía en la gestión de su tiempo de trabajo, que es

una forma de emancipación tanto de la disciplina temporal como de la arbitrariedad de sus jefes.

Las posiciones de clase y las posiciones en la división del trabajo son fundamentales para comprender las concepciones de la participación legítima de los trabajadores. Para los directivos y graduados, lo que importa es la participación en las instancias de decisión, definida a partir de su dimensión económica en las SCOP empresariales (comprar cuotas sociales y votar en las asambleas generales) y a partir de su dimensión cultural en las SCOP militantes (expresarse y defender su opinión en las reuniones). Para los obreros y los técnicos, la democracia debe encarnarse en el lugar de trabajo, a través del derecho a intervenir en el proceso productivo, la libertad en la organización de su trabajo y la protección frente a la arbitrariedad. En las SCOP, la democracia se concibe de maneras socialmente diferenciadas, que distan de coincidir siempre. Pero, si bien por un lado generan tensiones en las empresas, por el otro definen una pluralidad de contribuciones posibles al proyecto colectivo.

Bibliografía

- Bacqué, M. H. y Sintomer, Y. (2011). *La démocratie participative*. París: La Découverte.
- Bérourd, S. (2013). "Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail: éléments de repérage et de discussion". *Participations*, (5), pp. 5-32.
- Cardon, D., Heurtin, J. P. y Lemieux, C. (1995). "Parler en public". *Politix*, (31), pp. 5-19.
- Charmettant, H., Boissin, O., Juban, J. Y., Magne, N. y Renou, Y. (2015). "Les Scop: quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ? Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes". Informe de investigación.

- Chenu, A. (2002). "Les horaires et l'organisation du temps de travail". *Économie et statistique*, (352-353), pp. 151-167.
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer ?* Paris: Seuil.
- Cukier, A. (2017). *Le travail démocratique*. Paris: PUF.
- Dubois, M. (2017). "On est tous des pairs, mais on est surtout des impairs. Recomposition hiérarchique et participation différenciée dans une entreprise autogérée". Tesis de maestría, Universidad París 1.
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ?* Paris: PUF.
- Hatzfeld, H. (2011). "De l'autogestion à la démocratie participative: des contributions pour renouveler la démocratie". En M. H. Bacqué y Y. Sintomer (dirs.), *La démocratie participative* (pp. 51-64). Paris: La Découverte.
- Hély, M. y Moulevrier, P. (2013). *L'Économie sociale et solidaire: de l'utopie aux pratiques*. Paris: La Dispute.
- Joxe, N. (2017). *L'usine est à nous*. Mano a Mano.
- Magne, N. (2016). "Quelle égalité dans les Scop ? Analyse quantitative et qualitative de la distribution des salaires et de la flexibilité de l'emploi". Tesis, Universidad Lumière Lyon 2.
- Lallement, M. (2019). *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*. Paris: Les Belles Lettres.
- Linhart, D. (1981). *L'appel de la sirène. L'accoutumance au travail*. Paris: La Sycomore.
- Quijoux, M. (2018). *Adieux au patronat. Lutte et gestion ouvrière dans une usine reprise en coopérative*. Vulaines-sur-Seine: Éd. du Croquant.
- Quijoux, M. (2019). "Vous allez trouver une façon d'être dirigeant' Formation coopérative et résistances ouvrières dans une usine reprise par ses salariés". *Politix*, (126), pp. 193-215.
- Reichhart, A. (2016). "Temps, résistance et émancipation: de la difficulté de faire (sur)vivre "l'esprit coopératif" dans une Scop". Ponencia presentada en el coloquio "Démocratie et participation".

- Thompson, E. P. (2004). Temps, discipline du travail et capitalisme industriel. Paris, La Fabrique.
- Wagner, A. C. (2019). "La fabrique de l'intérêt collectif. Politiques de rémunérations et formes de solidarité sociale dans des coopératives de production". *Terrains et Travaux*, (35), pp. 137-159.

Parte 4.
Innovaciones de gestión
empresarial y derecho:
¿hacia una democratización
del trabajo?

Innovaciones de gestión empresarial, derecho y deliberación del trabajo

CLAIRE EDEY GAMASSOU^{1 2} Y ARNAUD MIAS³

En las grandes empresas, a un número cada vez mayor de trabajadores se les proporcionan mecanismos de gestión que se presentan como innovaciones para fomentar su participación y contribuir a su bienestar. Aunque algunas de estas propuestas, sobre todo cuando son objeto de una intensa comunicación externa, pueden ser acusadas de “*greatwashing*”⁴ (Vuattoux y Chakor, 2020) o incluso de una forma de hipocresía organizacional (Dumez, 2016), otras pueden constituir un elemento fundamental de la estrategia de la empresa y conceder importantes recursos. Las tres primeras contribuciones de esta cuarta parte abordan mecanismos de este último tipo y la cuestión de la democratización de las relaciones de producción, interpretadas como la iniciación de un movimiento de desarrollo de la capacidad de los trabajadores para deliberar sobre e influir en el contenido de su trabajo en un medio ordinario. Los siguientes dos artículos se ocupan de otras dos formas de debate del trabajo que trascienden las fronteras de la empresa y examinan la articulación entre el trabajo y el derecho (su producción y su movilización). Por su parte, el último capítulo analiza los efectos de las innovaciones digitales en el trabajo y los trabajadores.

¹ Universidad París-Este Créteil, IRG, F-94010, Créteil, Francia.

² Universidad Gustave Eiffel, IRG, F-77447 Marne-la-Vallée, Francia.

³ Universidad París-Dauphine, PSL Research University, IRISSO.

⁴ En referencia al “*greenwashing*”, el término “*greatwashing*” fue adoptado por Jean-Christophe Vuattoux y Tarik Chakor para designar la disociación progresiva entre la realidad interna y la imagen externa que da una empresa respecto de la salud laboral. [N. de las T.]

Alison Caillé y Christine Jeoffrion ponen al descubierto las representaciones individuales de la implementación de una iniciativa denominada de “responsabilización”, mientras que Anca Boboc y Jean-Luz Metzger estudian los comportamientos en torno a dos pruebas piloto: un muro de ideas y desafíos de innovación. Por su parte, Cathel Kornig y Christophe Massot realizaron experimentos destinados a desarrollar el poder de expresión y acción de los trabajadores sobre el contenido de su trabajo en establecimientos de salud.

Todas las autoras comparten una pregunta inicial: ¿hasta qué punto el objetivo declarado de participación de los trabajadores favorece la evolución autónoma de su actividad? Sabiendo de la importancia del desarrollo conjunto de las competencias y de un margen de decisión para prevenir los efectos negativos de las situaciones laborales y promover el bienestar (Karasek, 1970; Deci y Ryan, 2011: 19), los psicólogos y los sociólogos examinan el alcance de las medidas estudiadas en términos de expresión o acción de los trabajadores. Sin poner en duda la voluntad de los responsables que impulsan estas iniciativas, la posible ambivalencia de las herramientas desarrolladas al servicio de los objetivos manifiestos de potenciar el papel y el compromiso de los colaboradores merece una mayor atención, sobre todo porque las expectativas de estos últimos no se conocen lo suficientemente. Como no existen debates abiertos y libres sobre las orientaciones de la organización y sobre la puesta en funcionamiento de sus objetivos estratégicos, tanto los procedimientos como los acompañamientos que se proponen revelan los límites originales de estas innovaciones: al ser concebidas de manera vertical descendente, tropiezan con obstáculos individuales y profesionales. Para C. Kornig y C. Massot, se trata de seguir un movimiento de democratización de las relaciones sociales de trabajo a través de la reformulación colectiva de problemas y la elaboración de nuevas formas de resolución, que podría aplicarse en cualquier organización. Los resultados muestran

que los operarios de todos los niveles jerárquicos que fueron entrevistados no son ni iguales ni indiferentes ante las decisiones y las herramientas destinadas a responsabilizarlos o a incentivarlos a proponer proyectos: su decisión de adherir o no a la dinámica propuesta se basa en sus recursos o representaciones, ya sean individuales o compartidos. En lo que respecta a las pruebas piloto que apuntan a fomentar la expresión y la acción de los profesionales de la salud sobre el contenido de su trabajo, si bien pareciera que realmente pueden favorecer la deliberación en torno a una reformulación de los problemas de calidad del trabajo, se observa que este proceso queda a merced de una forma de autorización jerárquica.

Los niveles posibles de autonomía y de aspiración a una mayor autonomía de los trabajadores se abordan en el marco de la relación de subordinación inherente a su estatuto. En efecto, los estudios analizan organizaciones en Francia, donde es sabido que tanto el trabajo (Davoine y Méda, 2009) como la exigencia del respeto de los cargos de los trabajadores y trabajadoras ocupan un lugar central (Iribarne, 1989). Algunos *verbatim* ilustran a la perfección esta convicción de que los miembros de la organización deben asumir las responsabilidades específicas de su posición jerárquica. Por lo tanto, los incentivos para potenciar el papel de los trabajadores, su participación o autonomización, e incluso su integración en procesos de deliberación, responden a las aspiraciones de desarrollo de habilidades, pero también se enfrentan a fuertes expectativas en cuanto a la claridad y estabilidad del marco de la organización laboral.

La ausencia de diferencias entre una organización empoderadora y una organización clásica respecto de los efectos de un liderazgo empoderador sobre el compromiso emocional, como ya han demostrado A. Caillé y C. Jeoffrion (Caillé, Courtois, Galharret y Jeoffrion, 2020), y la existencia de dos perfiles de comportamiento en los procedimientos participativos de producción de innovaciones que identifican A. Baboc y J. L. Metzger podrían tener una

explicación común: cuando los directivos emprenden iniciativas que requieren la adhesión de los miembros de la organización, lo que importa es la libertad de que gozan los agentes para apreciar el interés de los cambios en su propio trabajo. El lugar de la comunicación no violenta en la formación que acompaña los cambios estudiados por A. Caillé y C. Jeoffrion coincidiría, de manera poco intuitiva, con el papel que desempeñan los “facilitadores” en los mecanismos descritos por A. Boboc y J. L. Metzger, al dar seguridad a los operarios en su posición dentro de la organización. Ser escuchado cuando uno expresa sus necesidades y ver que sus propuestas se toman en consideración son dos formas fuertes de percepción del respeto que se espera de la jerarquía y la organización. Así pues, el anhelo de continuar con el trabajo de campo que manifestó el personal sanitario con el que trabajaron C. Kornig y C. Massot puede ser leído como una traducción de este sentimiento de ser tomado en cuenta. Sentirse respetado en su estatuto de trabajador, independientemente de un proceso de evaluación individual, que rara vez toma en cuenta el grado de incertidumbre en los resultados (Dehouck, Edey Gamassou y Lassagne, 2018), refuerza el reconocimiento de la instancia personal de la profesión, que en sus articulaciones y desarticulaciones con las instancias impersonales, transpersonales e interpersonales, permite construir los recursos psicosociales (Miossec, 2011; Edey Gamassou y Clot, 2014) y curar⁵ el trabajo (Miossec, Donnay, Pelletier y Zittoun, 2010).

Según Mintzberg (2019), las organizaciones eficaces, cualquiera sea su estilo, comparten un fuerte sentido de *communityship* que se traduce en la energía, el compromiso de las personas y un interés colectivo por lo que hacen: “no necesitan ser potenciadas formalmente porque ya de por sí están comprometidas. Respetan a la organización porque la organización las respeta. No tienen miedo de ser

⁵ En francés, “soigner” reviste los sentidos tanto de “curar” o “sanar” como de “cuidar”. [N. de las T.]

despedidas si un *leader* no alcanza los objetivos previstos.⁶ Los trabajadores con quienes trabajan Anca Boboc, Alison Caillé, Christine Jeoffrion, Jean-Luc Metzger, Cathel Kornig y Christophe Massot adoptaron diversas posturas sobre las decisiones de sus empleadores de invitarlos a deliberar, pero parecen compartir este sentido de *communityship*.

Las siguientes dos contribuciones tratan de formas de debate del trabajo que no son iniciativas de la dirección. Mientras que el objeto de estudio de Béatrice Delay tiene su origen en los servicios del Estado, Jean-Philippe Tonneau analizó archivos externos a la empresa para tratar de comprender las dinámicas del ejercicio del derecho por parte las instancias representativas. En el último capítulo, Elodie Chevallier y Jean-Claude Coallier demuestran, a partir de una revisión de la literatura, que las innovaciones digitales pueden modificar no solo las condiciones laborales, sino también la naturaleza y la finalidad del trabajo.

B. Delay y A. L. Ulmann estudian la iniciativa de campo que precedió a la inclusión de las Actions de Formation en Situation de Travail (Acciones de Formación en los Lugares de Trabajo, AFEST, por sus siglas en francés) en la reforma del sistema francés de formación profesional de la ley del 5 de septiembre de 2018 “Para la libertad de elegir el futuro profesional”. La inclusión de esta iniciativa marca una ruptura con el modelo pedagógico dominante de los programas de formación fuera del lugar de trabajo y tiene por objeto, en particular, prestar apoyo a prácticas de formación reconocidas como más adaptadas al mundo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Inspirada sobre todo en la

⁶ “How can you recognize communityship in an organization? That’s easy: you feel the energy in the place, the commitment of its people, and their collective interest in what they do. They don’t have to be formally empowered because they are naturally engaged. They respect the organization because it respects them. There is no fear of being fired because some ‘leader’ hasn’t made the anticipated numbers on some bottom line. [...] So here’s to just enough leadership, embedded in communityship” (Mintzberg, 2019: 43).

tradición pragmatista y en la filosofía de Dewey, esta contribución examina el horizonte democrático de esta forma de experimentación en la acción pública, de la cual las autoras participaron de manera activa. El trabajo repasa la historia del original método de investigación que lanzaron los servicios del Estado, en ruptura con el modo dominante de producción de normas públicas, que consiste en comprender los problemas asociados a la ausencia casi total de modos de formación articulados con el trabajo, antes de producir soluciones. De hecho, detrás de los cambios institucionales impulsados por el reconocimiento y la promoción de las AFEST, el proceso de deliberación que precedió a la ley plantea la cuestión de las condiciones de posibilidad de un enfoque democrático del trabajo en la acción pública. B. Delay y A. L. Ulmann insisten entonces en la necesidad de hacer frente a la incertidumbre y la complejidad de lo real, en las condiciones de un trabajo deliberativo que no busque el equilibrio entre las posiciones y en el relajamiento de restricciones temporales.

El penúltimo capítulo de J. P. Tonneau aborda las acciones legales por realizadas por los representantes de personal y las organizaciones sindicales en situación de reestructuración para impugnar los despidos. Atento al uso del derecho “desde abajo”, el autor analiza dos “casos” en los que se vio inmersa la dirección nacional de las fábricas de Renault entre los años 1970 y 1980. Tonneau examina en especial los motivos para recurrir al derecho y los archivos de un abogado militante, Tiennot Grumbach, que constituyen el material empírico sobre el que se basa el análisis. En particular, muestra cómo “recurrir” a los tribunales no apunta tanto a impedir los despidos como a “buscar recursos” para encontrar soluciones entre la empresa y las situaciones laborales: expresar las injusticias vividas, establecer un marco para la movilización colectiva, instaurar una “correlación de fuerzas”, incidir en las negociaciones en curso, pero también tener la sensación de ser “escuchado” y de recuperar cierta “dignidad”. Por lo tanto, el recurrir al

derecho obedecería a lógicas que, paradójicamente, no están muy alejadas de aquellas que motivan la participación de los trabajadores en los dispositivos de gestión estudiados en los primeros capítulos de esta parte.

En el último capítulo, E. Chevallier y J. C. Coallier, tras realizar una revisión de la literatura y demostrar que el trabajo puede verse tanto enriquecido como empobrecido por el incremento de innovaciones digitales, proponen que se explore más el concepto de “sentido” del trabajo en el estudio del proceso de éxito de los cambios basados en lo digital.

Bibliografía

- Caillé, A., Courtois, N. y Jeoffrion, C. (2020). “Les pratiques d’habilitation des superviseurs: Perceptions et attentes des salariés d’une industrie aéronautique en France”. *Humain et Organisation*, 6(1), pp. 31-48.
- Davoine, L. y Méda, D. (2009). “Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens?”. *Informations sociales*, (153), pp. 48-55.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2011). “Levels of Analysis, Regnant Causes of Behavior and Well-Being: The Role of Psychological Needs”. *Psychological Inquiry*, (22), pp. 17-22.
- Dehouck, L., Edey Gamassou, C. y Lassagne, M. (2018). “Déconstruire pour reconstruire l’entretien individuel d’évaluation: Du hasard et de la chance dans la performance des managers”. *Revue française de gestion*, 44(271), pp. 67-81.
- Dumez, H. (2016). “L’hypocrisie organisationnelle”. En J. M. Saussois (dir.), *Les Organisations: État des savoirs* (pp. 267-273). Auxerre: Éditions Sciences Humaines.
- Edey Gamassou, C. y Clot, Y. (2014). “Ressources (2)”. En P. Zawieja y F. Guarnieri (dirs.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (pp. 652-654). París: Seuil.

- D'Iribarne, P. (1989). *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. París: Seuil.
- Karasek, R. A. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign". *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp. 285-308.
- Mintzberg, H. (2019). *Bedtime stories for managers*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Miossec, Y. (2011). "Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail: le cas d'ingénieurs managers de proximité". *Le Travail humain*, 74(4), pp. 341-363.
- Miossec, Y., Donnay, C., Pelletier, M. y Zittoun, M. (2010). "Le développement du métier : une autre voie de prévention... des risques psychosociaux ? L'exemple d'une coopération entre médecins et psychologues du travail". *Nouvelle revue de psychosociologie*, (10), pp. 195-208.
- Vuattoux J. C. y Chakor, T. (2020). "Le management du bonheur au travail est-il du greatwashing ?". *Liaisons sociales Magazine*, (214), p. 46.

El papel de los factores individuales en la implementación de una iniciativa de responsabilización: ¿fuerzas impulsoras o restrictivas?

ALISON CAILLÉ¹ Y CHRISTINE JEOFFRION²

Frente a los cambios del mundo del trabajo (mayor competencia, digitalización, competitividad, exigencia de innovación, etc.), pero también a las aspiraciones emergentes de los trabajadores (búsqueda de sentido, reconocimiento, necesidad de sentirse realizado en el trabajo, ganas de aprender y crecer constantemente, etc.), las empresas están explorando “nuevos” modos de organización y modelos de gestión. En este contexto, las iniciativas de innovación en la gestión basadas en el “*empowerment*” de los trabajadores son cada vez más codiciadas en las organizaciones que quieren mejorar tanto su rendimiento como el bienestar de sus empleados. El *empowerment* llegó a Francia en los años 2000, en forma de modelos de democracia participativa que reivindicaban un aumento de poder y control por parte de las comunidades. Aplicado al contexto laboral, el *empowerment* suele traducirse por términos tales como “responsabilización”, “potenciación” o “autonomía”.

De manera general, el *empowerment* se caracteriza por la distribución del poder y las responsabilidades entre un líder y los miembros de su equipo (Conger y Kanungo, 1988). Según Boudrias y Bérard (2016: 106), se refiere a la “transferencia de poder y

¹ Universidad de Tours, Laboratorio QualiPsy.

² Universidad Grenoble Alpes, LIP/PC2S.

responsabilidades de los superiores jerárquicos a sus subalternos. Por lo tanto, se trata de permitirles a las personas que se hagan cargo por sí mismas de una parte de la gestión de su trabajo”. Según Lawler (1992), la potenciación de los trabajadores se hace posible no solo a través de la delegación de poder por parte del supervisor, sino también gracias a la puesta en común de información importante del contexto laboral y de conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas, así como a formas de recompensa (monetarias o no) que den cuenta de la valoración de las contribuciones alcanzadas. En la actualidad, este enfoque despierta un gran interés en los directivos, dado que permitiría maximizar al mismo tiempo el rendimiento organizacional y el bienestar de los colaboradores (Boudrias y Bérard, 2016; Lawler, 1992; Maynard et al., 2012). En efecto, siempre que las iniciativas de los colaboradores se conviertan en fuentes sustantivas de ventaja competitiva para las organizaciones (Verrier y Bourgeois, 2016), la optimización de su poder para actuar a través del *empowerment* parece atractiva.

Por tanto, surgen algunas preguntas. ¿Responden estas prácticas de potenciación a las necesidades y expectativas de todos los trabajadores? ¿Cuál es el papel de los propios trabajadores en la aplicación de iniciativas innovadoras de “responsabilización”? ¿De qué manera la organización puede acompañar a los supervisores que tienen la misión de llevar a cabo este cambio de modelo de gestión?

1. Contexto organizacional del estudio: una iniciativa de responsabilización en una fábrica aeronáutica

El principal interés de nuestro estudio es que se inscribe en un dispositivo de investigación-acción que se llevó a

cabo durante 3 años como parte de una tesis enmarcada en los convenios CIFRE.³ Esta se realizó en una fábrica de producción de una gran empresa aeronáutica francesa que está poniendo a prueba, desde hace casi 5 años, una iniciativa de “responsabilización” de los trabajadores que se propone articular bienestar y rendimiento. La fábrica emplea a alrededor de 3.300 trabajadores y, en el momento del estudio, unos treinta equipos funcionaban en modo “empoderados”. En efecto, los directivos de estas unidades, llamados “*empowering leaders*” pasaron de desempeñar un rol de autoridad a un rol de facilitador, es decir, que dan apoyo en lugar de supervisar, lo que se traduce en las 4 dimensiones del “*leadership* potenciador” según Ahearne et al. (2005): un alto nivel de confianza respecto del cumplimiento de los objetivos, un fortalecimiento del sentido que se otorga al trabajo, el apoyo a la autonomía y la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones. En determinadas unidades “pioneras” de la iniciativa, los encargados de la línea de producción fueron cooptados por los operarios a través de un proceso participativo de decisión colectiva (método de los círculos) y se eliminó un nivel jerárquico de la línea directiva para aplanar la estructura organizacional y aumentar la “agilidad”. Asimismo, algunos equipos de operarios y técnicos se gestionan de manera autónoma, como si fueran “mini fábricas”, y tienen a cargo, por ejemplo, la gestión de su propio presupuesto y estado de resultados. El objetivo de la empresa a largo plazo es implementar y generalizar esta iniciativa de responsabilización de los trabajadores en toda la planta de producción.

³ Convention Industrielle de Formation par la Recherche [Convenios Industriales de Formación de Investigadores].

2. Objetivo del estudio

En este contexto organizacional en plena transformación, nos preguntamos qué pensaban los trabajadores de estos grandes cambios y cómo los vivían. En efecto, hasta el momento, muy pocas investigaciones desplegaron dispositivos de observación empírica basados en fundamentos científicos sólidos para comprender y explicar las experiencias de innovación de gestión en curso (Landivar y Trouvé, 2017; Ughetto, 2018). La mayor parte de las publicaciones sobre innovación empresarial, como las que tratan sobre la empresa “liberada” (Getz y Carney, 2012), privilegian la recopilación de anécdotas que glorifican a los “*leaders liberadores*” y de relatos poco problematizados para alimentar su “filosofía” (Landivar y Trouvé, 2017). Al mismo tiempo, estos “nuevos” modelos de gestión son objeto de múltiples reflexiones y críticas (Detchessahar, 2019; Grosjean et al., 2016; Verrier y Bourgeois, 2016, entre otros). Un gran número de publicaciones periodísticas y académicas incluso se manifestaron en contra de estos modelos, poniendo de relieve sus límites y peligros (Dahmani, 2011; Linhart, 2015, entre otros). En cualquier caso, hasta donde sabemos, pocos trabajos pusieron en evidencia cómo se transforma el punto de vista de los trabajadores en estos modelos empresariales innovadores, a pesar de que suelen ser los primeros afectados por los cambios organizacionales introducidos. A diferencia de otros estudios de campo exploratorios (Getz y Carney, 2012; Landivar y Trouvé, 2017), nuestro análisis adopta una perspectiva de seguimiento del cambio: no solo entrevistamos a las personas que forman o formaron parte de la iniciativa de innovación empresarial que está siendo implementada, sino también a aquellas que trabajan en los sectores “clásicos” de la empresa y que, en un futuro, podrían verse obligados a cambiar a este modo de funcionamiento.

De este modo, nuestro estudio tuvo por objeto realizar una investigación cualitativa en una empresa en la que se

estaban llevando a cabo pruebas piloto de responsabilización. Al preguntarles directamente a los trabajadores qué sentían respecto de las prácticas “potenciadoras” de sus directivos, tratamos de explorar cómo se viven en concreto estas pruebas piloto. A través del método de seguimiento del cambio, nos basamos en la teoría del equilibrio cuasi estacionario de Lewin (1959), que entiende el grupo como un sistema en estado de equilibrio “cuasi estacionario”, es decir, un estado de equilibrio entre fuerzas de igual intensidad que ejercen presión en sentidos contrarios: unas propician el cambio (fuerzas impulsoras) y las otras impiden el cambio (fuerzas restrictivas). De este modo, el objetivo es identificar, por un lado, los principales factores que frenan la implementación de una iniciativa de responsabilización y, por el otro, las fuerzas impulsoras que constituyen una palanca para lograr el cambio deseado en la organización que, en este caso, consiste en reemplazar el modelo clásico y burocrático de la empresa por un modelo de potenciación. En otro artículo, presentamos estos frenos y palancas desde una perspectiva organizacional (Caillé y Jeoffrion, 2021). En esta contribución, optaremos por una perspectiva individual para poner de relieve los frenos y palancas con los que cuentan los propios individuos frente a una iniciativa de innovación empresarial. Dentro de las organizaciones, no es raro que los directivos atribuyan el éxito o el fracaso de una iniciativa de responsabilización a los propios individuos, a su determinación (o a su falta de determinación), e incluso a sus rasgos de personalidad... Pero, ¿qué es lo que ocurre realmente? Para saberlo, proponemos utilizar aquí un dispositivo metodológico basado en un procedimiento científico para “deliberar” sobre el papel de los factores individuales en la implementación de una iniciativa de responsabilización.

3. Metodología

3.1. Procedimiento de muestreo y recopilación de datos

Al momento de la investigación, la iniciativa de responsabilidad estaba en su fase inicial de implementación, por lo que los directivos que adoptaban las prácticas empoderadoras no estaban identificados ni eran identificables como tales en la empresa. En este contexto, resultaba difícil cuantificar el número exacto de personas y equipos involucrados en la iniciativa, sobre todo porque los equipos modificaban su composición con frecuencia (la empresa tenía una alta tasa de rotación del personal). Por este motivo, entrevistamos a una muestra de trabajadores representativa de toda la empresa. Debido a estos cambios frecuentes y a las numerosas conversaciones que mantenían los trabajadores sobre estas prácticas, en la constitución de la muestra no se tuvo en cuenta el hecho de si personalmente formaban parte o no de las prácticas empoderadoras, pero el dato será mencionado en los fragmentos de entrevista.

Como la empresa contaba con un elevado número de trabajadores (alrededor de 3.300 personas), la selección de los participantes se realizó por sorteo, teniendo en cuenta algunos criterios de representatividad (sexo, edad, antigüedad, sector, etc.). Junto con los participantes del campo, evaluamos que debíamos realizar como mínimo 30 entrevistas para cubrir todos los sectores (producción, armado, servicios), estatutos (operarios, técnicos, directivos) y profesiones de los trabajadores de la fábrica, lo que nos permitiría adoptar un enfoque lo más participativo posible (Anadón, 2007). Tras obtener el consentimiento de las personas seleccionadas, se programaron las entrevistas en función de la disponibilidad asociada a los condicionamientos de la producción industrial.

Se combinaron técnicas de entrevista individual y grupal no solo por razones prácticas, sino también porque

aportan visiones complementarias. Mientras que las discusiones colectivas impulsan una dinámica de grupo mediante la comparación de ideas, la co-construcción de una reflexión sobre una temática bien precisa (Markova, 2003) y la delimitación de las normas colectivas y grupales (Duchesne y Haegel, 2004), las entrevistas individuales cara a cara permiten ahondar en los temas abordados de manera más personal. En total, se realizaron 37 entrevistas: 20 individuales (13 a supervisores y siete empleados supervisados) de una duración promedio de una hora y 17 grupales (con 20 supervisores y 88 empleados supervisados) de una duración promedio de dos horas, que reunían a entre cinco y ocho personas. Por lo tanto, se entrevistaron a 128 trabajadores en total, 33 supervisores y 95 empleados supervisados, con una edad media de 40 años. Al armar los grupos de participantes para las entrevistas colectivas, se respetó la homogeneidad de los estatutos y las profesiones para que todos se sintieran libres de expresarse y no se vieran limitados por los estatutos jerárquicos de los demás participantes (Duchesne y Haegel, 2004). Por ende, los grupos estaban formados únicamente por supervisores o empleados supervisados que pertenecían a sectores y profesiones similares. Con el consentimiento de los participantes, todas las entrevistas se grabaron (un total de 40 horas de audio) y se transcribieron íntegramente.

3.2. Instrumento: guía de entrevista

La primera parte de la guía de entrevista introducía las consignas que se les daban a los entrevistados y precisaba el carácter confidencial y anónimo del intercambio. La segunda parte de la guía constaba de cuatro temáticas referidas a las cuatro dimensiones del *leadership* potenciador identificadas por Ahearne et al. (2005): 1) la confianza; 2) la autonomía; 3) la participación en la toma de decisiones; 4) el sentido del trabajo. Asimismo, teniendo en cuenta las entrevistas que se llevaron a cabo con anterioridad en el marco

de esta investigación-acción y las observaciones de campo, se predeterminaron repreguntas relacionadas con subtemas vinculados a cada una de estas dimensiones (Caillé et al., 2020). Luego, al finalizar cada temática, se hacía una pregunta de apertura sobre la noción más amplia de responsabilización. Al final de la entrevista, les preguntábamos a los participantes: “Para usted, ¿existen obstáculos en la empresa que le impiden implementar iniciativas de responsabilización? ¿O, por el contrario, hay cuestiones que sirven para apalancar el trabajo (puntos fuertes) que deberían fortalecerse para brindarle apoyo en este sentido?”. El análisis de este artículo se centra en estas dos preguntas. Por último, es necesario precisar que se desarrollaron dos versiones de la guía de entrevista para que esta resulte apropiada tanto para los supervisores como para los empleados supervisados.

3.3. Análisis de los datos

Luego de transcribir de manera íntegra y anónima todas las entrevistas, se realizó un análisis de contenido temático (Bardin, 2013). La lectura atenta de cada una de las transcripciones dio lugar a la búsqueda de una “transversalidad temática” que permitiera clasificar los *verbatim*s recogidos en las categorías temáticas identificadas. En el marco de este estudio, nuestro eje de análisis estaba basado en dos categorías principales: por un lado, los frenos –de orden individual– que impiden la implementación de una iniciativa de responsabilización y, por el otro, las palancas individuales que facilitan dicho proceso. La redundancia en los discursos de las entrevistas determinó una saturación de datos, que garantiza la máxima diversidad de datos y constituye en sí un indicador de representatividad (Muchielli, 2003).

4. Resultados

Las entrevistas realizadas en el marco de este estudio cualitativo nos llevaron a identificar algunos puntos a tener en cuenta en relación con las expectativas, percepciones, creencias y actitudes de los individuos, pero también nos permitieron poner de relieve los recursos que puede movilizar la organización para acompañar individualmente a supervisores y colaboradores en la iniciativa de responsabilización. A continuación, describiremos estos frenos y palancas individuales a partir de *verbatim* representativos del discurso de los participantes.

4.1. Frenos individuales asociados a la iniciativa de responsabilización

El análisis de las entrevistas nos permitió identificar tres tipos de frenos individuales: 1) las diferencias interindividuales en lo que respecta a la autonomía y las responsabilidades; 2) las representaciones negativas de la responsabilización y una cultura del “jefe”; 3) la dificultad de cuestionar la postura gerencial para fomentar el reparto de poder y responsabilidades (véase el cuadro 1).

En el discurso de las personas entrevistadas, se observó a menudo la idea de que si bien el empoderamiento era un enfoque interesante, dependía de las personas a quienes se les proponía dicha iniciativa. Esto quiere decir que el compromiso en una iniciativa de responsabilización debería emanar de un deseo de la persona, ya que existen diferencias interindividuales en lo que respecta a la necesidad de autonomía y responsabilidad en el trabajo. Para algunos, la autonomía tiende a ser percibida como un voto de confianza para gestionar de manera autónoma las tareas diarias y, en ocasiones, también como una forma de desafío. Para otros, la autonomía puede ser vivida como una responsabilidad adicional, un peso que se suma a su trabajo, que genera tensión o presión y que, por ende, podría provocar incomodidad, e incluso malestar laboral.

Por otro lado, las percepciones y creencias de los trabajadores también pueden constituir frenos en la iniciativa de responsabilización. El concepto de “fábrica liberada”, que algunos “*leaders liberadores*” (término empleado por Getz y Carney, 2012) utilizaron al comienzo en la empresa, generó desconfianza, dado que se la asoció con una ausencia de dirección, una forma de laxitud y una falta de autoridad por parte del responsable jerárquico. En efecto, según Grosjean et al. (2016), el uso de la palabra “liberado” en el contexto profesional supone una forma de liberación del control y una fuerte estructuración en aras de una confianza “ciega”. Por otra parte, algunas personas informaron que tuvieron una experiencia negativa con este enfoque, ya que el hecho de haber “ampliado la dirección” durante los primeros ensayos de responsabilización pudo haber generado algunos malentendidos y frustraciones, vinculados a un sentimiento de injusticia, como resultado de las prácticas de gestión afines al “*laisser-faire*”. En relación con estas representaciones negativas, pudimos observar dentro de este entorno industrial una fuerte cultura del “jefe” como experto técnico, omnisciente y legitimado por su estatuto jerárquico. Esta “cultura del jefe” (Hervé, 2015) está particularmente extendida en el entorno industrial y puede frenar los cambios en las posturas de gestión si los trabajadores no están dispuestos a tener un superior que acepte no saber todo y que no se base de manera exclusiva en su autoridad jerárquica para dirigir a su equipo, sino más bien en su estilo de *leadership*.

En este punto, varios de los trabajadores entrevistados expresaron sus dudas sobre la voluntad del personal jerárquico (de todos los niveles) de participar de un enfoque empresarial innovador como el de la responsabilización, que exige una distribución del poder y las responsabilidades entre el supervisor y los miembros de su equipo. Los supervisores desempeñan un papel decisivo en el impulso de una iniciativa de responsabilización, ya que esta modifica su zona de poder. Si los supervisores no reconsideran su postura managerial, no se puede llevar a cabo ningún cambio. Esta concepción de la gestión supone reconsiderar la postura jerárquica vertical de tipo “mando

y control”, con un “jefe experto, omnisapiente”, para avanzar hacia una horizontalización de las prácticas basada en un diálogo abierto y una postura que fomente una mayor participación y colaboración. Ya no se trata, por lo tanto, de considerar a los supervisores como jefes que tienen que supervisar, controlar y sancionar el trabajo de los equipos operacionales. Los trabajadores “supervisados” fueron quienes más cuestionaron este punto, pero algunos supervisores (nivel operativo) también expresaron que les costaba implementar iniciativas de responsabilización cuando su propio superior (nivel intermedio) se mostraba reticente a este modo de funcionamiento.

Cuadro 1: *Verbatim* de entrevistas – Frenos individuales a la responsabilización

Diferencias interindividuales respecto de la autonomía y las responsabilidades	“Porque a algunas personas les gusta que las dirijan y que se ocupen de ellas. Depende de la personalidad. Porque forzar a alguien a hacer algo que no quiere no sirve de mucho y puede desmotivarla” (Operario); “Para algunos es algo normal, pero para los que no tienen tantas ganas, les va a resultar menos atractiva la autonomía” (Operario – unidad piloto de la iniciativa de responsabilización).
Creencias negativas sobre la responsabilización y la predominancia de la cultura del jefe	“Me parece que se formó un exceso de libertad también, las personas hacen cualquier cosa y lo que quieren, igual tiene sus límites. [...] Hay que mantener los límites, liberar está bien, pero no demasiado, porque si no es peligroso. El supervisor sigue siendo un supervisor y hay reglas que tienen que respetarse” (Operario); “Creo que el jefe tiene que imponer” (Operario); “un jefe dice “hacé esto, hacé aquello”. Así es como lo veo yo. Ya veremos qué es lo que pasa en un tiempo” (Técnico); “El jefe siempre va a tener algo que decir porque es un jefe y en el fondo el jefe está para decidir, por eso tiene que conocer cuál es la mejor solución” (Operario).
Dificultad para cuestionar la postura gerencial	“Después de hoy, ¿todo el mundo tiene ganas de seguir con esto? Porque no hay que engañarse, hay supervisores que no quieren perder el control... porque después de todo hay que poder cuestionarse y decir suelto un poco el poder que tengo en mis manos. ¿Todos los supervisores están dispuestos a hacer eso?” (Supervisor, nivel operativo – unidad piloto de la iniciativa de responsabilización); “Todo muy lindo con trabajar como supervisor en el nivel operativo, pero si toda la línea superior no adopta este enfoque, la presión va a seguir siendo la misma y nuestro margen de maniobra no se amplía” (Supervisor, nivel operativo).

4.2. Palancas individuales asociadas a la iniciativa de responsabilización

Como sea, para hacer frente a estos obstáculos de orden individual, la organización puede movilizar diversos recursos individuales entre los trabajadores para ayudarlos a que se adapten a los cambios en curso. Estas palancas individuales involucran tanto a los supervisores como a los colaboradores “supervisados” (véase el cuadro 2).

Como ya mencionamos anteriormente, los supervisores desempeñan un papel decisivo en la implementación de una iniciativa de responsabilización, sobre todo porque esta depende en gran medida de su capacidad para cuestionar su postura gerencial. Para muchos, el hecho de convertirse en supervisores representa un paso significativo en su carrera que marca su identidad profesional. Como el trabajo juega un papel particularmente importante en la construcción identitaria de los trabajadores franceses (Davoine y Méda, 2008; Pezé, 2008), cuestionarse profesionalmente implicaría cuestionarse personalmente. Por lo tanto, los supervisores necesitarían ser acompañados en el plano de su desarrollo personal a través de capacitaciones que los ayuden a conocerse mejor, a descubrir sus modos de funcionamiento, los disparadores de su motivación y la manera en que ven el mundo (coaching), a interactuar con los demás (comunicación no violenta) e incluso a aprender a controlar las emociones. Este acompañamiento gerencial parece ofrecerse a los supervisores en la fábrica de producción aeronáutica estudiada, dado que más de la mitad de los *Team Leaders* hicieron un “curso de *leadership*” (55 de 90). Sin embargo, algunos participantes insisten en que esta transformación de la gestión también debería involucrar a los directivos de los niveles superiores de la jerarquía para lograr un cambio del sistema en su conjunto.

Los colaboradores también son agentes clave para la puesta en marcha de una iniciativa de responsabilización, puesto que son ellos quienes deben asumir las responsabilidades adicionales. La organización puede acompañar a los trabajadores a través de formaciones para desarrollarse personal o profesionalmente. En el plano de los conocimientos técnicos, los colaboradores a menudo quieren formarse y la función de la empresa es facilitar el acceso a estas capacitaciones profesionales para permitirles potenciar sus competencias (condición *sine qua non* para la responsabilización). El desarrollo de la polivalencia –policompetencia– también es un elemento fundamental para ganar autonomía en el trabajo y los operarios suelen valorar esta ampliación de las competencias, que permite contrarrestar la repetitividad de tareas. Aunque las características del trabajo no varían, las capacitaciones para fomentar la polivalencia deben incentivarse con el fin de aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores. En el plano del desarrollo personal, las competencias relacionales de los colaboradores pueden potenciarse con vistas a la responsabilización a través de cursos que les permitan conocerse mejor e identificar sus “talentos” para determinar con mayor precisión sus aspiraciones profesionales. Asimismo, podría tratarse de formaciones que tengan por objeto mejorar las interacciones entre compañeros (y, por lo tanto, el trabajo en grupo), como por ejemplo la comunicación no violenta. Según algunos participantes, el hecho de desarrollar la empatía de las personas –escuchar las necesidades del otro– y de valorar la amabilidad en el lugar de trabajo podría facilitar las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

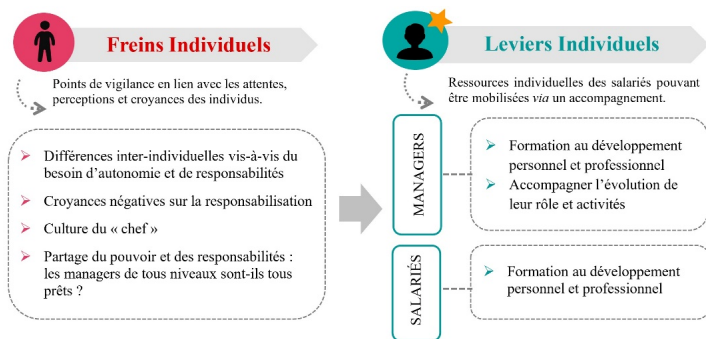
Cuadro 2 : *Verbatim* de entrevistas – Palancas individuales para la responsabilización

Acompañamiento de los supervisores	"Hoy, hay un montón de cursos y capacitaciones para el trabajo de los responsables de línea de nivel 1 y sus equipos y todo, sobre todo para acompañar la iniciativa de responsabilización. Pero a veces me ponen directores arriba mío, que si te digo que trabajan un día es un milagro" (Supervisor, nivel operativo). "Cuando hice la capacitación de <i>leadership</i>, en el grupo en el que estaba, todo el tiempo surgía la pregunta de cuándo sería el cambio. Ya somos varios los que hicimos la capacitación, pero, al final, ¿somos las personas indicadas para hacer el cambio?" (Supervisor, nivel operativo). "Todas estas capacitaciones de <i>leadership</i>, de comunicación no violenta, son muy interesantes... Nos dan un montón de herramientas para hacer crecer nuestros equipos y entender de verdad sus necesidades" (Supervisor, nivel operativo).
Acompañamiento de los colaboradores	"Se trata de favorecer el acceso a la formación para la gente que quiere aprender. Hoy la gente pide mucho la polivalencia y la policompetencia" (Operario). "Hoy, que somos un montón, la comunicación es fundamental. Expresarse bien, lograr que la persona que tenés enfrente quiera escucharte y también ayudarse entre todos. Cada uno tiene sus necesidades, vos tenés una idea, la persona que tenés enfrente tiene su idea, tratamos de compaginar, pero al final no siempre nos explicamos bien, no siempre usamos las palabras adecuadas, la persona puede percibir algo de una manera que no te imaginás y también podemos herir sus sentimientos. Entonces el objetivo de la comunicación no violenta es entender la necesidad de cada uno y, para mí, eso nos ayudaría mucho a crecer" (Técnico).

5. Debate

Para concluir, observemos el siguiente esquema que resume los frenos y las palancas individuales asociados a la implementación de una iniciativa de responsabilización.

Figura 1. Síntesis de los frenos y palancas individuales asociados a la responsabilización



Frenos individuales

Obstáculos relacionados con las expectativas, percepciones y creencias de las personas.

- Diferencias interindividuales en lo que respecta a la necesidad de autonomía y responsabilidad
- Creencias negativas sobre la responsabilización
- Cultura del "jefe"
- Reparto del poder y las responsabilidades: ¿están dispuestos los directivos de todos los niveles a hacerlo?

Palancas individuales

Recursos individuales de los trabajadores que pueden ser movilizadas a través de un acompañamiento

SUPERVISORES

- Capacitaciones para desarrollarse personal y profesionalmente
- Acompañar los cambios de sus funciones y actividades

TRABAJADORES

- Capacitaciones para desarrollarse personal y profesionalmente.

En definitiva, el cambio del modelo de gestión de las empresas contemporáneas para brindar una mayor responsabilización a los trabajadores está sujeto a diversos factores de orden individual que pueden convertirse en obstáculos

para dicha transformación. En particular, nuestros resultados ponen de relieve la dificultad que surge al querer conceder más autonomía y responsabilidades a colaboradores que no expresan la necesidad ni el interés de responsabilizarse o consideran que no corresponde a su ámbito de responsabilidad sino al de su “jefe”. Las características individuales de los trabajadores parecen desempeñar un papel importante en su percepción de las prácticas potenciadoras. Por ejemplo, Humborstad et al., (2014) destacaron la importancia de tener en cuenta la orientación de los objetivos de realización de los trabajadores (Dweck y Leggett, 1988). Para estos autores, las personas que tienen objetivos de realización orientados hacia el aprendizaje (es decir, cuyo objetivo es aprender, comprender y progresar) tienden a ser más receptivos ante las prácticas de responsabilización en comparación con aquellas que tienen objetivos de realización orientados hacia el desempeño (es decir, cuyo objetivo es recibir valoraciones positivas sobre su capacidad en comparación con los demás para valorarse a sí mismas), ya que estas últimas perciben las responsabilidades adicionales como un *challenge* y una oportunidad para desarrollar sus competencias y adaptarse a nuevas situaciones de trabajo. Aunque no es fácil de objetivar, el tener en cuenta las diferencias interindividuales relacionadas con la orientación de los objetivos de realización parece ser un criterio pertinente que debe considerarse para adaptar lo mejor posible las prácticas de responsabilización a las expectativas y necesidades de los trabajadores. De la misma manera, las creencias negativas asociadas a la iniciativa de responsabilización alimentan, de cierto modo, una forma de resistencia al cambio en los trabajadores que tienden a rechazar cualquier ensayo de este tipo, con el pretexto de que genera sistemáticamente una falta de dirección y laxitud por parte de los supervisores.

En lo que respecta a los supervisores, parecería ser que es necesario que cuestionen su “postura” y sus prácticas para facilitar la distribución de poder y responsabilidades

inherentes a la potenciación de los trabajadores. Según los propios trabajadores, si no existe voluntad por parte de los responsables jerárquicos (de todos los niveles), no es posible contemplar ningún tipo de cambio del modelo de gestión. Los participantes también mencionaron varias iniciativas de desarrollo personal. Sin embargo, nuestros resultados tienden a sugerir que un cambio de modelo de gestión no solo supone una modificación de la “postura” de los supervisores (acompañamiento individual) sino también un compromiso de la línea gerencial para clarificar su “nueva” función. Según Ughetto (2018: 147), “para los miembros de la supervisión, que están cada vez más entrenados por las grandes empresas para ejercer de manera directiva, convertirse en líderes de grupo representa sin dudas algo más que una conversión al catecismo conductual de las nuevas organizaciones. Esto incluye aprendizajes y un cambio de las competencias que la línea gerencial debe acompañar”. El compromiso en una iniciativa de responsabilización de los colaboradores supone la implicación no solo de los supervisores como facilitadores del cambio en contacto más directo con el personal, sino también del nivel superior de la gerencia, que debe ofrecer suficiente margen de maniobra a los supervisores del nivel operativo (Ughetto, 2018). Por lo tanto, la organización tiene un papel que desempeñar en la delimitación clara de las funciones que le atribuye a los supervisores y en el acompañamiento del desarrollo de las competencias asociadas.

En resumen, el desarrollo de las competencias técnicas y relacionales de los colaboradores –ya sean supervisores o no– constituye un pilar central para la responsabilización. Al ser propuesto y contar con el apoyo de la organización, este acompañamiento individual de los trabajadores les permitirá adquirir nuevas habilidades para sentirse cómodos y poder asumir más responsabilidades o desempeñar nuevas funciones.

Conclusión

El objetivo de nuestra investigación era examinar los frenos y palancas vinculados a los factores individuales en la implementación de una iniciativa de responsabilización.

El interés práctico de esta investigación reside en la lógica del cambio no solo en la organización estudiada, sino también en otros tipos de organización, cuya cultura está cambiando en lo que respecta a la gestión y cuyo modelo gerencial está experimentando transformaciones debido al establecimiento de nuevos puestos gerenciales como el de “coach”, “facilitador” o “líder de grupo” (Ughetto, 2018). Cada vez más organizaciones –grandes y pequeñas, del sector privado y del sector público– tienen la intención de reorientarse hacia un modelo de gestión más participativo y empoderador, pero no saben cómo hacerlo ni por dónde empezar. Este trabajo intenta ofrecer a las organizaciones claves de comprensión para que puedan impulsar un cambio en su estilo de gestión o expandir una iniciativa innovadora ya en curso, teniendo en cuenta el punto de vista de los trabajadores desde una perspectiva de co-construcción de la innovación gerencial. En este sentido, nuestra investigación proporciona recomendaciones de gestión concretas al señalar las barreras que deben levantarse y las palancas que deben accionarse para emprender un cambio hacia la situación deseada.

A pesar de estas contribuciones teóricas y prácticas, nuestro estudio presenta algunos límites. Como los resultados fueron obtenidos en un contexto organizacional muy específico –la industria aeronáutica–, resulta difícil generalizar las conclusiones a todo tipo de organizaciones. Por lo tanto, el estudio de las expectativas y percepciones de los trabajadores respecto del *leadership* potenciador y la identificación de obstáculos y palancas de una iniciativa de responsabilización en otras organizaciones “empoderadoras” francesas podrían considerarse como futuras vías de investigación. La recopilación de datos comparativos permitiría

distinguir los elementos propios del contexto industrial de aquellos generales del contexto cultural francés. De hecho, este fue el objetivo de otra investigación (Caillé et al., 2020), en la que comparamos la influencia del *leadership* potenciador en el bienestar laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores en función de su pertenencia a una organización llamada “clásica” o “empoderadora”.

Bibliografía

- Ahearne, M., Mathieu, J. y Rapp, A. (2005). “To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp. 945-955. Recuperado de: <https://bit.ly/2KWZnc8>
- Anadón, M. E. (dir.) (2007). *La recherche participative. Multiples regards*. Quebec: Presses Universitaires du Québec.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. París: PUF.
- Boudrias, J. S. y Bérard, J. (2016). “L’empowerment et le leadership d’habilitation”. En J. L. Bernaud, P. Desruaux y D. Guedon (dirs.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle: Concepts, modèles dispositifs* (pp. 103-109). París: Dunod.
- Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J. M. y Jeoffrion, C. (2020). “Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l’engagement organisationnel: Étude comparative entre une organisation ‘habilitante’ et une organisation ‘classique’”. *Psychologie du Travail et des organisations*, 26(3), pp. 247-261. Recuperado de: <https://bit.ly/3t1GMg2>
- Caillé, A., Courtois, N. y Jeoffrion, C. (2020). “Les pratiques d’habilitation des superviseurs: Perceptions et attentes des salariés d’une industrie aéronautique en France”. *Humain et Organisation*, 6(1), pp. 31-48.

- Caillé, A. y Jeoffrion, C. (de próxima publicación). “Freins et leviers d’une démarche de responsabilisation: Enquête qualitative auprès de salariés d’une industrie aéronautique”. *La revue des conditions de travail*.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”. *The Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482. Recuperado de: <https://bit.ly/3oinYFW>
- Dahmani, A. (2011). “La GRH: Un pivot de la confiance et de l’empowerment. Cas des managers tunisiens”. *Revue de gestion des ressources humaines*, 81(3), pp. 57-76. Recuperado de: <https://bit.ly/36iAWNT>
- Davoine, L. y Méda, D. (2008). “Place et sens du travail en Europe: Une singularité française ?”. *Document de travail du CEE*, (96).
- Detchessahar, M. (2019). *L’entreprise délibérée: Refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité.
- Duchesne, S. y Haegel, F. (2004). *L’enquête et ses méthodes: Les entretiens collectifs*. París: Nathan.
- Dweck, C. S. y Leggett, E. L. (1988). “A social-cognitive approach to motivation and personality”. *Psychological Review*, 95(2), pp. 256-273. Recuperado de: <https://bit.ly/2YmhGus>
- Getz, I. y Carney, B. M. (2012). *Liberté et Cie*. París: Fayard.
- Grosjean, V., Leïchlé, J. y Théveny, L. (2016). “Les nouvelles formes d’organisation du travail: Opportunités ou illusions ?”. *Hygiène et sécurité du travail*, (245), pp. 6-9.
- Hervé, M. (2015). *Une nouvelle ère. Sortir de la culture du chef*. París: Éd. François Bourin.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, G. L. C. y Dysvik, A. (2014). “Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach”. *Personnel Review*, 43(2), pp. 246-271. Recuperado de: <http://bit.ly/39qy9UN>
- Landivar, D. y Trouvé, P. (2017). “Éprouver les entreprises libérées”. *Revue Internationale de Psychosociologie et de*

- Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 23(56), pp. 47-61.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. París: PUF.
- Linhart, D. (2015). La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. Toulouse: Erès.
- Markova, I. (2003). "Les focus groups". En S. Moscovici y F. Buschini (dirs.), *Les méthodes des sciences humaines* (pp. 221-242). París: PUF.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. y Mathieu, J. E. (2012). "Empowerment-Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research". *Journal of Management*, 38(4), pp. 1231-1281. Recuperado de: <https://bit.ly/3cnDtu1>
- Mucchielli, A. (2003). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. París: Armand Colin.
- Pezé, M. (2008). *Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés, journal de la consultation "Souffrance au travail" 1997-2008*. Londres: Pearson.
- Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail: Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*. París: FYP Editions.
- Verrier, G. y Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. París: Dunod.

La gestión de la participación: entre liberación y de(s)liberación del trabajo

ANCA BOBOC¹ Y JEAN-LUC METZGER²

Hacer participar: una voluntad empresarial recurrente y ambigua

Este capítulo se centra en el estudio de la gestión de la participación. En concreto, nuestro análisis se basa en un estudio empírico sobre dos dispositivos de recursos humanos destinados a *hacer participar* a los trabajadores en la producción de “innovaciones”.³ Este tipo de dispositivos, introducidos a principios de los años 2000 en los grandes grupos, puede inscribirse en una doble filiación.

La primera se refiere al conjunto de pruebas piloto que comenzaron a implementarse en la década de 1980, en el cruce entre las leyes Auroux (grupos de expresión directa) y la gestión participativa (círculos de calidad). Estas pruebas piloto, que promueven la *deliberación* entre productores y organizadores, dieron lugar a numerosos estudios que han sido resumidos, en particular, por Anni Borzeix y Danièle Linhart (1988), así como por Dominique Martin (1994; 1995) y, más recientemente, por Borzeix et al. (2015). Estos análisis señalan el carácter ambiguo y multidimensional de la gestión participativa, que a menudo resulta

¹ Orange Labs, departamento de Ciencias Sociales.

² Cnam, Lise y Centre Pierre Naville.

³ Con respecto a las cuatro formas de participación empresarial que distinguen Crifo y Rebérioux (2019), las experimentaciones estudiadas no contemplan ni la participación económica, ni el gobierno de la empresa, ni las instancias representativas del personal.

ser un intento de instrumentalización mediante el cual las direcciones intentan lograr que los trabajadores participen en los cambios organizacionales establecidos. Además, esta suele entrar en conflicto con los dispositivos de gestión de recursos humanos individualizantes y, por lo tanto, resulta poco frecuente el ejercicio de una actividad realmente deliberativa. Por último, las desigualdades de capital entre los trabajadores, así como la disparidad de los marcos organizacionales matizan la afirmación de que la implementación de estos dispositivos aumentaría la “capacidad de hacer”.

Esta dimensión ocupa un lugar central en la segunda filiación, que está formada por experimentaciones que pretenden *liberar el trabajo* y “agilizar” las empresas. Aunque sus defensores buscan superar determinados límites de la gestión participativa, sobre todo promoviendo la *autonomía* de los productores y fomentando su *responsabilización* individual, el estudio de la aplicación de estas iniciativas ha puesto de relieve la existencia de numerosos problemas operativos: insuficiencia de los modos de regulación, desorientación, cansancio de los más comprometidos, dependencia de la figura del líder, etc. (Gilbert et al., 2017; Boboc y Metzger, 2020). Estos estudios también demuestran que existen formas de exclusión –desde el aislamiento hasta el despido–, así como formas de excesivo compromiso y adhesión, nocivas para la salud. Además, para resolver las dificultades de todo tipo que resultan de su aplicación local, el apoyo del nivel gerencial medio se vuelve indispensable. Si bien “liberar el trabajo” consiste en eliminar estos niveles jerárquicos para que los trabajadores resuelvan solos las dificultades, estos no disponen de los recursos necesarios (Rousseau y Ruffier, 2017).

Por su parte, las dos pruebas piloto que estudiamos en 2018 y 2019 también buscan promover la deliberación colectiva y, en parte, liberar el trabajo, en este caso, el trabajo de innovación. Estas presentan varias particularidades:

- *Descentralización*: ofrecen a todos los trabajadores de la empresa la posibilidad de participar en la producción de innovaciones, sugiriendo ideas de productos y servicios o maneras para mejorar su trabajo.
- *Digitalización*: expresar estas sugerencias requiere el uso de la red social empresarial.
- *Democratización encuadrada*: la “gobernanza” del proceso de selección de las ideas se propone asociar *razón instrumental* –grupos de “expertos”, jefes de departamentos internos– con *opiniones individuales de profesionales* en forma de una “audiencia”, integrada por los trabajadores “que votan” o comentan las “ideas” de sus colegas.

¿Cómo se apropian los trabajadores de estos dispositivos que se basan tanto en la *participación provocada* (Martin, 1995) como en la *gestión de la creatividad* (Cihuelo, 2020)? ¿Cuáles son las razones que los llevan a proponer ideas, a votar por algunas de ellas y a hacer comentarios? ¿Bajo qué condiciones se seleccionan determinadas ideas? Para aportar algunas respuestas, luego de describir los dos dispositivos (apartado 2) y la metodología de la investigación (apartado 3), examinaremos los motivos de la participación (4.1), las condiciones socio-organizacionales que favorecen o, al contrario, dificultan la deliberación (4.2) y discutiremos hasta qué punto se dio inicio a un proceso de liberación del trabajo (4.3). Sin embargo, en primer lugar, presentaremos nuestro marco analítico (apartado 1).

1. Deliberación y liberación del trabajo: ¿qué condiciones empresariales se necesitan?

En este apartado, presentaremos las condiciones socioorganizacionales que más contribuyen a la deliberación y liberación del trabajo.

1.1. Deliberación empresarial

Para J. Habermas (1987), en una situación de comunicación ideal, la deliberación consiste en intercambiar argumentos entre iguales, que poseen todos el derecho a expresarse y dar su opinión, respetando con sinceridad el principio del argumento más racional y persiguiendo la búsqueda del bien común en detrimento de los intereses individuales. Esto es lo que Habermas llama “la actividad racional orientada hacia la intercomprensión”, que solo es posible en un espacio exento de toda relación de dominación, desigualdad e influencia de las emociones.

Cualquier limitación de estas condiciones ideales altera la autenticidad de la deliberación. Ahora bien, en el caso particular de las empresas, deben tenerse en cuenta varios obstáculos operacionales, como las relaciones de poder y de competencia que, al privilegiar los intereses individuales o de determinados servicios, impiden la búsqueda del “bien común” (tanto el de la empresa, como el del conjunto de los actores involucrados). Las desigualdades en materia de capacidad de expresarse públicamente (oratoria, retórica) también reducen de manera significativa la exigencia de igualdad entre pares. Además, opinar y sugerir propuestas públicamente, frente al círculo de pares y ante la vista de la dirección, no solo supone exponerse a juicios de valor que pueden tener repercusiones en la carrera profesional, sino también hacer más transparente la actividad de cada uno y perder cierto margen de maniobra (carácter tácito de las prácticas).

A todas estas consideraciones, válidas en líneas generales, se suman los obstáculos específicos de los dispositivos que movilizan el “voto” de los trabajadores y requieren el uso de herramientas digitales. En lo que respecta al primer punto, “el derecho a expresarse (a criticar y proponer) no es equiparable al mero derecho a votar” (Borzeix y Linhart, 1988). Este último no es sino un pálido sucedáneo del intercambio de argumentos entre pares, puesto que, aunque se

pueden hacer comentarios negativos, no se puede votar “en contra”. En cuanto a las herramientas denominadas “colaborativas”, existen varias razones que explican por qué su uso se distribuye de manera desigual y limita, *a priori*, la verdadera deliberación a un subgrupo de trabajadores: para Jullien et al. (2011), la causa es la exigencia de “retorno de la inversión”, que acompaña la participación en estos espacios colaborativos y que excluye a los trabajadores que no poseen una suma importante de capital; para Imhoff (2017), es la individualización del trabajo y las formas de reconocimiento; para Boboc et al. (2015), es la dificultad de interactuar *on line* sobre el propio sentido de los actos de comunicación y sobre las posibles discrepancias de interpretación. Por el contrario, el uso de las herramientas digitales está tan desarrollado que permite señalar su apetito por la tecnología digital, las prácticas colaborativas o la innovación (Roudaut y Jullien, 2017).

En resumen, las características socioorganizacionales de las empresas, atravesadas por relaciones de poder y marcadas por la competencia, están alejadas del modelo ideal de la deliberación, ya que limitan el acceso a un número reducido de trabajadores. Sin embargo, ¿en qué medida los dispositivos que se supone *hacen participar* a los trabajadores modifican este hecho?

Como indicamos más arriba, la implementación de la gestión de la participación está atravesada por tensiones, dos de las cuales nos parecen determinantes: aquellas que existen entre la lógica de la gestión, a la que estos dispositivos no son inmunes, y las lógicas de los grupos profesionales a los que están dirigidos; y aquellas que surgen dentro de los diferentes grupos profesionales, entre los que quieren involucrarse en el dispositivo y los que prefieren mantenerse al margen. Dado que estos dos conjuntos de tensiones se combinan, podemos preguntarnos, ante la introducción de un dispositivo que pretende *descentralizar* la innovación y que requiere el uso de una red social empresarial, cuáles son

las configuraciones más propicias para las prácticas deliberativas y los procesos de liberación parcial del trabajo.

1.2. Lógica de la gestión y liberación del trabajo

En primer lugar, cabe precisar que utilizamos la categoría de *dispositivo de gestión* para designar los conjuntos de principios, iniciativas, herramientas y actores que tienen por objeto intervenir en la organización del trabajo para incrementar su eficacia (Maugeri, 2001). Esta categoría tiene la ventaja de que no centra la atención únicamente en la dimensión material de la gestión, sino que también presta atención a los diferentes grupos profesionales que desempeñan un papel en su ampliación, en particular el propio personal de gestión. Estos últimos tratan de basar su legitimidad en su capacidad para definir de la manera más racional posible la eficacia colectiva en el ámbito organizacional. De este modo, podemos hablar de trabajo de organización (Tersac, 1998; Craipeau y Metzger, 2010) para denominar esta categoría específica de actividad que consiste en controlar directamente la actividad de los demás grupos profesionales o en orientar con sutileza el cambio.

Sin embargo, organizar el trabajo de los demás suele implicar entrometerse en un trabajo que ya había sido efectuado de manera autónoma por los miembros de los grupos profesionales (Reynaud, 1989; Dujarier, 2006). Por lo tanto, la introducción y la implementación de herramientas de gestión pueden interpretarse como el encuentro, más o menos conflictivo y desequilibrado, entre, por un lado, el grupo profesional de los gestores y, por el otro, cada uno de los grupos profesionales afectados por las decisiones de los primeros. Algunos de los profesionales encuentran o piensan encontrar en la utilización de tal o cual dispositivo de gestión una oportunidad para mejorar su posición, sus perspectivas profesionales, etc.

1.3. Configuraciones propicias para la deliberación

Para dar cuenta de las tensiones dentro de los grupos profesionales que se derivan de la introducción de dispositivos de gestión, Norbert Alter (2000) distingue una primera categoría de configuraciones, que podríamos llamar “autogestivas”. Estas tienen lugar cuando grupos de trabajadores, organizados en red, desarrollan prácticas informales y regulaciones autónomas, más o menos transgresivas, en torno al sistema de reglas que establece la introducción de estos dispositivos. Si los operarios se arriesgan a transgredir las normas y desviar los usos previstos no es para oponerse por principio a la dirección, sino, ante todo, por fidelidad “a los objetivos establecidos por su empresa, su entorno laboral o su organización” (Alter, 2000:24). Asimismo, los agentes de la innovación convencional deben poseer una serie de recursos: un capital social pertinente –red de pares–; una “capacidad cultural para contemplar nuevas normas” (Alter, 2000: 22); y saber “arriesgarse a dar para (tal vez) recibir a cambio” (p. 217). Cuando estos agentes logran convencer a la dirección del interés estratégico de las soluciones que crearon, estas se institucionalizan. Por ende, esta configuración proporciona un marco propicio para procesos de liberación parcial del trabajo, gracias a la práctica, al menos provisoria, de la deliberación entre productores fuera de norma y organizadores.

Norbert Alter identifica una segunda categoría de configuraciones, que podríamos denominar “gestionaria-dogmática”. Esta corresponde a las múltiples reorganizaciones, reestructuraciones, transformaciones de los modos de gestión de recursos humanos (dispositivos de gestión). Su carácter dogmático viene de que no deja espacio para la adaptación ni la deliberación y que entra frontalmente en tensión con las lógicas profesionales. Los trabajadores, al no poseer las capacidades pertinentes antes señaladas y al ser incapaces de organizarse en redes disidentes, adoptan una actitud de adhesión, aplican lo dispuesto y se pliegan a las

expectativas de la gestión. En apariencia, el dispositivo es un éxito, ya que las nuevas directrices se implementan y no se producen “resistencias”. “Estos actores no transforman la decisión inicial. Se adaptan a ella y la adaptan lo mejor posible a sus preocupaciones profesionales” (Alter, 2000: 110).

Esta segunda configuración es poco propicia para la deliberación y la liberación del trabajo.

Tras presentar las principales características y el método de recopilación de los materiales, aplicaremos el marco analítico que acabamos de examinar en este apartado.

2. Presentación de los dos dispositivos

Los dos dispositivos que son objeto de nuestra investigación fueron puestos a prueba por el departamento de recursos humanos de una multinacional, como parte de su misión de observación y pronóstico. El objetivo de estos dos dispositivos de participación, el “muro de ideas” y los “desafíos de innovación”, es alentar a los trabajadores a expresar “ideas de innovaciones” o a describir “buenas prácticas” y, luego de un proceso estandarizado de selección, a impulsar su desarrollo y a hacerlas accesibles a un número mayor de trabajadores, en los diferentes sectores de la empresa (marketing de las ofertas para las empresas, relación con los principales clientes, ingeniería de redes, ventas, estrategia, contabilidad, etc.).

2.1. El muro de ideas

Basado en el mismo principio que el buzón de sugerencias, los trabajadores presentan con total libertad propuestas de mejora o ideas nuevas a través de un espacio disponible en la red social interna de la empresa. La presentación de ideas funciona en períodos de duración determinada, de entre tres a seis meses, que los organizadores anuncian con suficiente antelación.

Entre los organizadores del muro de ideas, se encuentra el “embajador”, que es el punto de entrada para poner en marcha la herramienta en un sector o en un país dado y que puede definir las normas de gestión y organización en su contexto local. El embajador, convoca, por un lado, a moderadores para valorar las ideas presentadas y, por el otro, a expertos del ámbito correspondiente a estas ideas. Los expertos pueden participar en la evaluación de una idea por invitación del equipo de moderadores o por iniciativa propia.

Para presentar una idea en el muro es necesario respetar un procedimiento de registro estandarizado: a) ponerle un nombre a la idea, por ejemplo: “hora del café”; b) enunciarla utilizando la fórmula “me gustaría”, por ejemplo: “me gustaría que se incluyeran pausas café durante las videoconferencias para compartir un momento de distensión en este período de trabajo remoto”; c) explicar su utilidad, siguiendo el mismo ejemplo: “para el bienestar de los trabajadores”; d) precisar para qué público está pensada: para todos los trabajadores de la empresa; e) resumirla en pocas palabras; f) y clasificarla en las temáticas propuestas (red, experiencia del cliente, *big data*, *smart cities*, etc.). Luego, otras personas votan y, a veces, dejan comentarios (tanto positivos como negativos, si la idea no gusta).

Al final del período establecido, los expertos analizan las ideas que entran en el top 5 (a partir de los “votos” recibidos) y luego los ganadores participan en el desarrollo y la implementación de sus soluciones.

2.2. Los desafíos

Cada “desafío” se presenta en forma de un dispositivo experimental que apunta a concretar un pre-proyecto impulsado por un “espónsor” (un director de un área o de un sector que necesita apoyo en la temática que propone para el desafío y que dispone de un presupuesto para llevarlo a cabo). El desafío tiene un tema bien preciso, que se

considera estratégico para la empresa (ejemplos: ¿cómo reducir el impacto de nuestra empresa en el medioambiente?; ¿cómo podemos prestar más atención y acompañar mejor a nuestros compañeros con discapacidad para mejorar la convivencia?, gestión de conocimientos, etc.). Un comité organizador, integrado por el espónsor, otros expertos y directores vinculados a la temática, y una persona que controla la implementación y el desarrollo de los desafíos, examina las ideas que aportan los participantes. El comité organizador cambia de un desafío al otro. Los desafíos pueden proponerse en todas las divisiones de la empresa, ya sean técnicas (telecomunicaciones, internet, informática), de gestión, *marketing*/ventas, etc. En cada caso, el tema responde a la necesidad que manifiesta el espónsor, quien se compromete a poner en marcha la idea ganadora, por lo general contribuyendo a la realización de un prototipo. El espónsor tiene una posición jerárquica que le permite negociar con las diferentes profesiones y un presupuesto que también le permite estudiar más en detalle la idea y desarrollarla. Este dispositivo busca ser colaborativo, en el sentido de que su objetivo no es solo recabar ideas, sino también que los participantes las co-construyan.

Los desafíos se llevan a cabo en un período dado (aproximadamente tres meses), establecido al comienzo, y constan de cuatro fases:

1. En la primera fase, los participantes presentan ideas para enriquecer la temática propuesta y también pueden comentar las de los demás. Cada participación o interacción se recompensa con puntos, conforme a un baremo estandarizado que elaboran y hacen público los creadores del dispositivo. La cantidad de puntos varía según el número de conexiones y el tipo de intervención: presentación de una idea, comentario, compromiso a hacer un seguimiento de una idea o un participante. La contribución al desarrollo de una idea da una gran cantidad de puntos.

2. En la segunda fase, los miembros del comité organizador hacen una primera selección de ideas teniendo en cuenta: la cantidad de puntos acumulados por quienes presentaron las ideas; la viabilidad de la propuesta; el potencial valor económico; la originalidad; y los enigmáticos “flechazos personales”. Aunque solo participan los miembros del comité organizador y está limitada por el sistema de puntos, esta podría considerarse la primera fase de deliberación.
3. Durante la tercera fase, los participantes pueden “invertir los puntos” que ganaron para apoyar las ideas que les gustaron, lo que constituye una manera de prolongar la práctica del voto. Si “apuestan” por una idea que gana, obtienen una cantidad significativa de puntos, lo que puede llevarlos a formar parte del “top de inversores” y recibir beneficios, como ser parte del “cuadro de honor” o ganar pequeños regalos (cascos de realidad virtual, parlantes, cargadores portátiles para el teléfono, bolsos deportivos, etc.). Esta iniciativa incluye una dimensión lúdica para seleccionar y fomentar el desarrollo de las “buenas ideas”.
4. En la fase final, se seleccionan 10 ideas (para un mismo desafío). Los trabajadores que las propusieron son invitados a presentarlas delante de un jurado más amplio que el comité organizador (a menudo internacional y pluridisciplinario), que elige la idea ganadora y clasifica a las nueve restantes por orden de prioridad. Esta fase es la que más podría asemejarse a una “deliberación”. No obstante, esta deliberación está sujeta en gran medida a las selecciones previas, mediante la composición del comité organizador y el jurado o las diferentes fases del proceso de selección de las ideas.

Las ideas más valoradas por el jurado se ofrecen a las divisiones internas potencialmente interesadas y que, llegado el caso, podrían desarrollarlas.

Con respecto a la idea ganadora, la persona que la presentó se compromete a seguir desarrollándola con la ayuda del espónsor y, a veces, de otros miembros del comité organizador.

A diferencia del muro de ideas, en el caso del desafío que investigamos, la participación funciona más como una herramienta para poner en marcha una decisión ya adoptada por la dirección, por ejemplo, encontrando usos para una tecnología cuya implementación ya había sido aprobada.

Como se puede observar, estos dos dispositivos poseen las características de los dispositivos de gestión. Por un lado, fueron los expertos en gestión de la innovación e informática quienes definieron y desarrollaron los dos instrumentos y sus principios de funcionamiento. Por el otro lado, más allá del objetivo declarado de hacer participar a los trabajadores, también se propone acelerar los procesos de innovación –más precisamente, para acelerar la transición entre las ideas y su aplicación efectiva– y dotar de una mayor flexibilidad a la organización, dado que, con el tiempo, estos objetivos deberían contribuir a dinamizar la capacidad de innovación y a aumentar la productividad.

3. Metodología y resultados iniciales

3.1. Método de recolección de datos

En total, se llevaron a cabo treinta y tres entrevistas cualitativas de aproximadamente una hora: 12 con participantes del muro de ideas, 15 con participantes de un desafío tecnológico y seis con responsables de proyectos (muro de ideas y espónsores de los desafíos). Para los dos dispositivos, la muestra se elaboró en función de la cantidad de ideas presentadas y de votos/comentarios obtenidos.⁴

⁴ Estas entrevistas se llevaron a cabo en el marco de una investigación cuyos principales resultados fueron publicados en Boboc A. y Rivoal H. (2019).

Para el muro de ideas, se identificaron cuatro categorías de participantes: participación única y puntuación baja; participación única y puntuación alta; varias participaciones (independientemente de la puntuación); puntuación alta (independientemente de la cantidad de participaciones).

Del mismo modo, para el desafío, incluimos personas que presentaron una idea y que tuvieron pocos votos/comentarios, personas que comentaron o votaron pero no presentaron ideas, personas que fueron elegidas por el jurado y personas que invirtieron muchos puntos en las ideas de otros. La investigación estuvo centrada en un desafío que duró cuatro meses y en el que participaron 650 trabajadores. La convocatoria fue lanzada por una dirección que trabaja sobre todo en el desarrollo de la innovación.

3.2. Tensión entre la voluntad descentralizadora y las prácticas de gestión

A partir del modelo de análisis elaborado en el apartado 1 y teniendo en cuenta las características de estos dos dispositivos, plantearemos la hipótesis de que su implementación está atrapada entre dos conjuntos de estrategias, cada uno de los cuales fomenta a su vez competencias internas:

- por un lado, una voluntad *descentralizadora*, sostenida por los creadores del dispositivo participativo. En efecto, el uso libre de la red social de la empresa y la manera en que está organizada la selección de las ideas –voto de los trabajadores, equipo de expertos de diferentes divisiones– parecen ofrecer suficiente margen de maniobra para evadir la lógica de la gestión;
- y, por el otro, las lógicas de la gestión, sostenidas ante todo por las diferentes divisiones técnicas que poseen la experticia necesaria para desarrollar ideas,

“Des ressources humaines aux richesses humaines: étude sociologique d’un système de monétisation virtuelle des échanges entre salarié-es”. Informe de investigación postdoctoral, Orange Labs.

pero que están reguladas por parámetros e indicadores ya establecidos que no siempre dejan lugar para discutir la pertinencia de la idea y encontrar la manera de poner a disposición esta experticia. Esta voluntad (*re*)centralizadora puede generar tensiones: entre la dirección del grupo y las divisiones técnicas, así como entre las propias divisiones técnicas.

Si esta es la impresión que se desprende del análisis de los procedimientos formales, ¿qué sucede en la práctica real? ¿Cómo perciben estos dispositivos los trabajadores que “participan”? ¿Qué es lo que los lleva a participar? ¿Logran algunos entrar en el círculo de la deliberación, a influir en su curso y, de este modo, contrarrestar las tendencias (*re*)centralizadoras? Antes de proporcionar algunas respuestas (apartado 4), trazaremos un rápido panorama de las pruebas piloto.

3.3. La participación en cifras

Ambos dispositivos se implementaron en unos veinte países en los que la multinacional tiene sede. En dos años y medio, se presentaron alrededor de 1.800 propuestas en los diferentes muros de ideas. Estas dieron lugar a aproximadamente 8.000 comentarios y 37.500 votos. Las “ideas” fueron clasificadas de la siguiente manera: Experiencia de los trabajadores, 17%; Red, 16%; Relación con clientes particulares, 15%; Comunicación e Imagen de la empresa, 6%; Relación con clientes corporativos, 4% (las ideas restantes se repartían en las demás categorías). Estas sugerencias pueden estar relacionadas con la esfera privada y proponer soluciones para los clientes (geolocalizar una tarjeta de crédito perdida; facilitar el uso de la firma electrónica; proteger el acceso a su espacio previniendo la piratería, etc.) o pueden vincularse con la empresa (luchar contra la inseguridad en los locales, mejorar la gestión digital de los camiones de trabajo con plataforma aérea, etc.).

En el caso de los desafíos, es difícil establecer un balance cuantitativo de la participación, ya que esta fluctúa según el contenido de los “desafíos”, el tamaño de la entidad que los pone en marcha y el interés que generan entre los trabajadores. Para dar una idea general, en el momento en que escribimos estas líneas, hay 15 desafíos en fase de recolección, tres en fase de inversión y 120 terminados. En general, la cantidad de participantes por “desafío” va de una decena a casi 1000. En total, participaron 7.900 trabajadores y se presentaron 2.900 ideas. En 2019, un desafío dedicado al medioambiente se destacó por su tamaño y convocó a 7.500 trabajadores.

4. Análisis de los datos o cómo la tensión entre los dos tipos de lógicas favorece o dificulta la deliberación y, por ende, la liberación

¿Cuáles son los motivos por los que los trabajadores participan en estos dispositivos de “innovación” cuando nadie los obliga y las retribuciones son, en el mejor de los casos, simbólicas?

4.1. Los dos grados de participación

Ya se trate del “muro de ideas” o de los “desafíos”, los trabajadores exponen dos razones que explican su participación: la búsqueda del interés de la empresa –consideración de la lógica de la gestión– y el respeto por las culturas de oficio (énfasis de la lógica profesional). Sin embargo, es necesario distinguir dos estrategias modelo de participación según los objetivos y los recursos de los trabajadores.

Para un primer grupo de trabajadores, la participación radica en limitarse a publicar su “idea”, sobre la base de que, si la idea es relevante, encontrará “naturalmente” un eco. No hacen “campana” para que su propuesta sea seleccionada por dos motivos que están relacionados con su

cultura de oficio: porque influir en los votos equivaldría a “hacer trampa” y porque cada grupo profesional tiene que permanecer dentro de su ámbito de competencia. Fuera de ese perímetro, se remiten a las instancias legítimas de la empresa, como explica este técnico de mantenimiento preventivo de redes que presentó una idea sobre la notificación de cambios en la red:

Me dijeron que la idea era buena, pero que, por ahora, no se podía desarrollar porque no hay pasarelas informáticas. [...] Para que te hagas una idea, hay dos aplicaciones que hacen, cada una, un trabajo muy específico. Si hay una pasarela, quiere decir que la información que pusiste en la primera se transfiere a la segunda. Pero al parecer no existen esas famosas pasarelas... La idea es buena, pero no saben cómo ponerla en marcha. [...] No soy yo quien decide si se da el siguiente paso. [...] Habría sido necesario que los responsables locales de los procesos encararan el tema. Escapa a mis conocimientos. [...] Sería necesario involucrar a informáticos para estudiar el principio y desarrollar las pasarelas. (Robert)

Lo mismo le sucede a esta subdirectora de una unidad técnica que utiliza el muro de ideas para señalar los riesgos que entraña la pérdida de competencias debido al cese por jubilación de un gran número de trabajadores. Para solucionar este problema, propone institucionalizar tutorías.

Me di cuenta de que en mi departamento, hay una falta enorme de conocimientos técnicos. Y es una lástima, porque mucha de la gente con antigüedad se va con sus conocimientos y no los transmite. [...] [H]ace mucho tiempo que pasa esto y realmente deberíamos ponerle fin y tomar conciencia, porque aunque cambiamos de tecnología, seguimos necesitando los conocimientos técnicos de las tecnologías de antes. [...] Yo lo implementé en mi equipo, pero creo que las tutorías deberían establecerse desde la Dirección para que se hagan de manera automática. [...] Lo hablé con mi director, pero quedó ahí. Entonces lo puse en el muro de ideas para dar una señal de alerta. (Laure)

El contexto particular en el que trabaja esta empleada no le permite llevar más lejos la idea. De este modo, aunque intervienen de manera individual, y con total independencia, la participación de estos trabajadores –la formulación de una idea– se pone a disposición de todos, sin una gran inversión (el destino de la idea queda a discreción de la empresa), sin un compromiso en la deliberación ni una expectativa particular de retorno de la inversión. En estas configuraciones, es como si el trabajador, al no poder deliberar, renunciara a su derecho a hacerlo y lo delegara implícitamente a las instancias consideradas legítimas.

La renuncia a participar en la deliberación nos lleva a describir esta configuración como *dogmático-gestionaria*, pero el hecho de que los participantes contribuyan al interés general –arriesgándose a dar sin garantía de recibir– matiza esta observación y la orienta hacia una *configuración autogestiva*. En este caso, la deliberación se ve obstaculizada localmente. Estos actores no buscan involucrar a otras personas para desarrollar su idea, ya que recurrir a una asistencia externa a su entidad (como en el caso de las pasarelas informáticas) o a intervenciones a altos niveles (como en el caso de las tutorías) les resulta difícil, dado que no disponen del suficiente capital relacional o de la posición necesaria.

Un segundo grupo de participantes va mucho más lejos en la participación. Al poseer un mayor capital social y relacional que los primeros, trascienden su contexto local y saben movilizar su red de contactos para que respalden su idea: participar consiste entonces en “hacer” que los miembros de este colectivo voten y “hacer” que comenten. Tal es el caso de esta encargada de recursos humanos que se ocupa de varios locales en una región determinada y que, por su cargo, viaja mucho y visita periódicamente los establecimientos de los que se ocupa. Así, construyó una amplia red de contactos con la que puede contar para votar su idea (dispositivo para activar una alarma si hay un problema de seguridad en un local), que trata de atender una necesidad que oyó durante sus visitas:

El público [los trabajadores que votan y comentan] apoyó mi idea. Eso me confirmó que a la idea que estaba proponiendo no le faltaba sentido común. Y, para ampliar esta opinión, fui a buscar personas que podrían estar interesadas, para que me dijeran si era una buena o una falsa buena idea. Y todas lo hicieron, lo que me llevo a recibir, no solo una gran cantidad de comentarios sobre una de las ideas que había presentado, sino también una gran cantidad de votos muy positivos, eso me da esperanzas de que haya interés en implementar la idea. (Pascale)

El carácter público de las ideas y los comentarios a los que dan lugar (más o menos espontáneamente) proporcionan la visibilidad institucional de la que carecen algunas posiciones en la organización. Sin embargo, para sacar provecho de ella, esta visibilidad exige asumir el riesgo de exponerse, de dar sin estar seguro de recibir a cambio la más mínima retribución y de que otros se apropien de las sugerencias. Además, es necesario contar previamente con habilidades retóricas y de redacción adaptadas al formato de comunicación de las redes sociales digitales. Esta encargada de recursos humanos encarna este conjunto de recursos de manera emblemática:

Creo que nuestra red social saca del aislamiento, vincula a las personas que no están integradas. Y como solo se reconoce lo que se ve, cuanto más cerca estás del director, más oportunidades tienes de que tus acciones sean reconocidas. Yo, por ejemplo, estoy muy lejos del centro de decisiones, por lo que la red social me permite expresarme. [...] Pero eso exige una gran autonomía y no es fácil para todo el mundo, soy consciente. Además, no todos tienen la facilidad de expresarse por escrito [...] como sea, yo aproveché esa oportunidad. (Pascale)

Además de estos recursos, para participar de manera plena en los procesos de innovación, es necesario tener un sentido táctico para (intentar) sacar ventaja de las oportunidades y del “juego” que se abre con la experimentación.

Porque participar de manera plena conlleva necesariamente tratar de influir en la deliberación, multiplicando las vías de acceso a los comités locales de selección. Este sentido táctico agudo es evidente en la directora de recursos humanos, quien logra movilizar a otros compañeros de trabajo en el desarrollo propiamente dicho de su idea:

Un técnico de prevención hizo su tesis con la idea que presenté. Y como le interesaba la idea, trabajó mucho para que se hiciera un prototipo. Trabajamos juntos con una pequeña *start-up* y después con el Labs. [...] El técnico de prevención y la *start-up* invirtieron toda su energía para ayudarnos en el desarrollo. Lo que es curioso es que, mientras que a los que están arriba mío les interesaba poco la idea, por motivos más o menos justificados, ahora, de repente, quieren que presente dentro de poco el prototipo en el comité directivo. (Pascale)

Como se ve, existen dos “régimenes” en la participación: el primero, que llamaremos “autogestivo obstaculizado” (similar a la configuración gestor-gestionario-dogmática de N. Alter, pero con más margen de maniobra), consiste en mostrar un mínimo de interés por la aplicación del dispositivo, presentando una idea y delegando el derecho a deliberar, a falta de otra opción probablemente, dado que las posibilidades de deliberación que ofrece el contexto local son, de por sí, limitadas; el segundo, similar a la configuración *autogestiva*, consiste en movilizar recursos y un sentido táctico para influir en la deliberación y, por ende, en las decisiones. Sin embargo, esto no anticipa el curso efectivo que se le dará a las ideas presentadas, ya que no todas las propuestas de los actores de la innovación común se institucionalizan.

4.2. Condiciones de la deliberación

La lógica de descentralización, inscrita en determinados principios de los dispositivos de participación (presentación de ideas, votos, comentarios), choca con la lógica de gestión recentralizadora, también inscrita en los principios

de la participación (comités, jurados, capacidad de las entidades involucradas para facilitar los recursos para desarrollar las ideas elegidas, ya sea que se trate de recursos económicos o del tiempo asignado a las personas competentes para desarrollar la idea). Como describimos en el apartado 3, el desarrollo de una “idea” entre el momento de su presentación y el de su culminación (creación del prototipo, seguimiento de la implementación) es largo, está supervisado y, por lo tanto, requiere contar con el respaldo de los órganos de decisión. Es por eso que poseer los capitales pertinentes para participar de modo activo en la deliberación de “su” idea no es suficiente para que esta “sea aceptada”. El análisis de los materiales recolectados pone especialmente de manifiesto la importancia de disponer del apoyo de los órganos de decisión.

Este apoyo puede proceder de los directivos del sector en el que se formuló la propuesta, como es el caso de esta encargada de la documentación de recursos humanos que, además, ocupa una posición (dentro de este sector) que le proporciona los medios para desarrollar de manera autónoma sus ideas:

Porque de hecho, en general, cuando se me ocurrieron ideas, en el marco de mi trabajo, las ejecuté sola o con el apoyo de mis superiores. Además, con mis ideas, la empresa se ahorró mucho dinero. [...] Pero cuando sugerimos ideas que no ponemos en marcha nosotros mismos, en nuestra dirección, parece que es difícil que prosperen. (Martine)

Pero, casi siempre, este apoyo llega a través de “facilitadores” legitimados por la organización, que tienen habilidades técnicas reconocidas en el ámbito en que se inscribe la propuesta de innovación. Estos facilitadores, altos directivos expertos, son capaces de evaluar las contribuciones y la relación costo-beneficio de las propuestas, elaborar argumentos válidos y expresarlos de tal manera para que puedan ser discutidos colectivamente en los espacios de deliberación legítimos y, en particular, en los comités directivos de

las divisiones involucradas. Esto es especialmente cierto en el caso del muro de ideas: debido a la heterogeneidad de las ideas presentadas, resulta imposible para los comités de selección tener las competencias necesarias para comprender todas con la misma agudeza y evaluarlas de manera objetiva. Por lo tanto, contar con el apoyo de un facilitador en el comité permite marcar la diferencia en lo que respecta a las ideas sobre las que los miembros del comité no tendrían competencias.

4.3. ¿Qué liberación del trabajo?

En el caso de las configuraciones *autogestivas obstaculizadas*, la implicación mínima en los dispositivos de participación y la escasa intervención en los procesos de deliberación sugieren que los trabajadores involucrados no buscan tanto desarrollar su actividad –liberación del trabajo– sino visibilizar sus competencias actuales, más allá de aquellas que están asociadas a su puesto y a su posición en la organización, o posibles soluciones a los problemas a los que se enfrentan. Participar en las experimentaciones es una manera de aportar con modestia su contribución, en el marco de iniciativas formales, sin apartarse demasiado de su cultura profesional. De este modo, muestran su voluntad de permanecer dentro de la norma, a medida que esta cambia, pero no contemplan cambiar de nivel o de sector. Si la empresa no desarrolla su idea, la decepción resultante puede ser mitigada con la aprobación de los pares, marcada por un gran número de votos y comentarios.

En cambio, no sucede lo mismo en el caso de los trabajadores que adhieren a configuraciones *autogestivas*. Para ellos, participar activamente, utilizar los márgenes de maniobra e intentar influir en la toma de decisiones se inscribe en la perspectiva del reconocimiento, pero en un sentido diferente: estos actores de la innovación tratan de que se los reconozca como capaces de desempeñar otras funciones y escapar así a los marcos fijados por la descripción

de su trabajo y su posición jerárquica. Es en este aspecto como la implicación en los dispositivos de participación puede dar lugar a la liberación del trabajo: actuar para tratar de reorientar las perspectivas de crecimiento profesional y acumular pruebas que demuestren una aptitud estratégica (proponer una idea pertinente en el momento oportuno), táctica (saber identificar y contactar a los especialistas) y de gestión (saber organizar de manera eficiente a los diferentes grupos profesionales para poner en marcha la idea). Estos trabajadores logran rodearse de personas que tienen las habilidades necesarias para desarrollar sus ideas.

En el caso de los desafíos, las ideas presentadas corresponden a una temática precisa y los miembros del jurado tienen los conocimientos necesarios para debatir sobre ellas. Al proponer estas ideas, los trabajadores se exhiben ante superiores capaces de hacer que su actividad mejore. Esta búsqueda de visibilidad se guía por la esperanza de dar sentido a su trabajo (“un soplo de aire fresco”) o de cambiar su actividad profesional, como explica esta encargada de redes:

Tenía en mente estudiar más en detalle casos de uso para demostrar que podía desarrollar mi idea. [...] Quería usar el desafío para encontrar los recursos para desarrollar esta idea y empezar a trabajar en nuevos proyectos. (Louise)

Empíricamente, esta configuración involucra a trabajadores que tienen una posición marginal en la organización o en su sector, así como a trabajadores “atrapados” en actividades indispensables pero sin futuro. Este es el caso de un técnico, empleado en una filial extranjera, que es el único que sabe cómo llevar a cabo la gestión y el mantenimiento de un equipo tecnológicamente obsoleto, pero que la empresa no planea reemplazar a corto plazo. Si participa en el desafío, es con la esperanza de poder participar en una capacitación que le abra nuevas oportunidades para crecer profesionalmente.

En ocasiones, esta voluntad de cambiar de actividad surge con el objetivo de embarcar a todo un equipo hacia nuevos proyectos. Fue lo que hizo un especialista en una sede en el extranjero, que ofrece soluciones técnicas y operativas a los socios de los diferentes países en los que tiene sede la multinacional. En este caso, los miembros de su equipo, unidos y apoyados por su superior, se organizaron para distribuirse de manera diferente las tareas y liberar la agenda de la persona que trataba de desarrollar una idea que les permitiera desarrollarse profesionalmente.

Conclusión

En resumen, los principios de estos dos dispositivos de participación presentan una ambigüedad: si bien promueven el acceso a la deliberación colectiva, promesa de liberación del trabajo, el protocolo de selección de las ideas limita la toma de decisiones a un círculo de directivos y expertos cooptados. A pesar de todo, estos principios introducen, aunque sea temporalmente, márgenes de maniobra que varios miles de trabajadores aprovechan (como indicamos en el apartado 3.1.). Entre estos últimos, solo una fracción accede a una forma de deliberación apropiándose de las reglas del juego (hacer que los demás voten y comenten, recurrir a facilitadores). Si lo logran, es, ante todo, gracias a sus capitales sociales y relacionales, que les permiten superar una primera prueba, al demostrar la pertinencia de su propuesta (amplio apoyo “popular”) y al desarrollar su sentido táctico: su capacidad para identificar y utilizar el apoyo de expertos, sabiamente elegidos, incluso fuera de su sector. Estos facilitadores son capaces de combinar, dentro de un mismo ámbito de actividad, la lógica profesional y la lógica de gestión, de modo que la deliberación trasciende el marco de su sector. Cuando no se dispone de estos capitales, algunos trabajadores logran desarrollar su idea debido a su posición

y los recursos que tienen a disposición, en el marco de sus proyectos. Otros consiguen llevar a cabo sus ideas porque disponen de un entorno local propicio en el que prevén espacios de deliberación y en el que pueden contar con el eventual apoyo de facilitadores con experiencia en su sector: en estos casos, la deliberación es local.

Por otro lado, las configuraciones empíricas muestran que, al apropiarse del acceso a la deliberación y la toma de decisiones, algunos trabajadores esperan ser reconocidos en aspectos que exceden su puesto actual. En estos casos, solo se puede hablar de liberación de trabajo en el sentido restringido de posible ampliación de las oportunidades profesionales. Aunque el hecho de que los diferentes departamentos dispongan de una gran autonomía (comités, jurado) para seleccionar y desarrollar innovaciones (descentralización) podría considerarse una forma más elaborada de liberación del trabajo, esta liberación solo involucra a los directivos que proponen estos desafíos o muros de ideas y a los expertos que estos cooptan. Además, esta descentralización se ve sumamente limitada por la voluntad recentralizadora de los sectores que tienen los conocimientos técnicos que los facultan, en principio, para desarrollar estas ideas, pero que a menudo quedan sujetos a las “hojas de ruta” y a indicadores de gestión ya existentes.

Bibliografía

- Alter, N. (1993). “Innovation et organisation: deux légitimités en concurrence”. *Revue française de sociologie*, 34(2), pp. 175-197.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. París: PUF.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. París: La Découverte.

- Boboc, A. y Metzger, J. L. (2020). "Les méthodes agiles et leurs contradictions. Analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique". *SociologieS*.
- Borzeix, A. y Linhart, D. (1988). "La participation: un clair-obscur". *Sociologie du Travail*, 30(1), pp. 37-53.
- Borzeix, A., Charles, J y Zimmermann, B. (2015). "Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat". *Sociologie du Travail*, 57(1), pp. 1-19.
- Cihuelo, J. (2020). "Le temps de travail de cadres à l'épreuve d'un dispositif de gestion de la créativité". *Temporalités*, (31).
- Craipeau, S. y Metzger, J. L. (2007). "Pour une sociologie critique de la gestion". *Recherches sociologiques et anthropologiques*, (38), pp. 166-182.
- Crifo, P. y Rebérioux, A. (2019). *La participation des salariés*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Dujarier, M. A. (2006). *L'idéal au travail*. Paris: PUF.
- Imhoff, C. (2019). "L'animation de communauté sur le réseau social d'entreprise: injonction à la collaboration et invisibilisation de la coordination". *Communication et Organisation*, (55), pp. 91-104.
- Gilbert, P., Teglborg, A. C. y Raulet-Croset, N. (2017). "L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?". *Gérer et comprendre*, (127), pp. 38-49.
- Habermas, J. (1987 [1981]). *L'agir communicationnel*. Paris: Fayard.
- Jullien, N., Roudaut, K. y Le Squin, S. (2011). "L'engagement dans des collectifs de production de connaissance en ligne". *Revue Française de Socio-Économie*, (8), pp. 50-83.
- Martin, D. (1994). *Démocratie industrielle*. Paris: PUF.
- Martin, D. (1995). "La participation directe en entreprise: de la résistance clandestine à la mobilisation managériale". *Cahiers internationaux de sociologie*, (99), pp. 369-400.
- Maugeri, S. (2001). *Délit de gestion*. Paris: La Dispute.
- Reynaud, J. D. (1993 [1989]). *Les règles du jeu*. Paris: Armand Colin.

- Roudaut, K. y Jullien, N. (2017). "Les usages des outils de réseau social par des salariés: Des registres privés et professionnels individualisés". *Terminal*, (120).
- Rousseau, T. y Ruffier, C. (2017). "L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat". *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), pp. 109-123.
- Terressac (de) G. (1998). "Le travail d'organisation comme facteur de performance". *Les cahiers du changement*, (3), pp. 5-14.
- Urfalino, P. (2005). "La délibération n'est pas une conversation". *Négociations*, (4), pp. 99-114.

¿Una democratización laboral en el medio ordinario de trabajo?

Observaciones de pruebas piloto en establecimientos de salud

CATHEL KORNIG¹ Y CHRISTOPHE MASSOT²

La democratización de las organizaciones laborales y de las relaciones de producción es una cuestión tanto teórica y práctica como política. Y la diversidad de definiciones y formas de funcionamiento de la democracia abre diferentes perspectivas para su posible despliegue. Pero nuestro objetivo aquí no es abrir el debate y comparar la pertinencia de estas definiciones y perspectivas. Por el contrario, nos gustaría analizar el problema de la democratización de las relaciones de producción desde dos ángulos específicos. En primer lugar, abordando este problema en el medio ordinario, es decir, en un entorno laboral que no es escenario de luchas colectivas particulares, ni está dirigido por personas con capacidades no habituales, ni regulado por una organización ya democrática. En segundo lugar, abordando este problema, no a partir de una definición de la democracia como un modo de funcionamiento político o institucional, sino como la iniciación de un movimiento de desarrollo de la capacidad de los trabajadores para debatir sobre e intervenir en el contenido de su trabajo. En otras palabras, la pregunta que nos ocupa es si, en el medio ordinario, pueden iniciarse movimientos de democratización a partir

¹ Universidad de Aix-Marseille, LEST.

² CNAM-CRTD.

de problemas planteados por el trabajo y los trabajadores. Para responder a esta pregunta, luego de precisar el marco teórico en el que nos basamos, trabajaremos con las pruebas piloto llevadas a cabo por los *Clusters Sociaux Qualité de Vie au Travail* (QVT)³ en establecimientos de salud, que, según su impulsora, la Alta Autoridad de Salud (HAS, por sus siglas en francés), tiene por objeto desarrollar el poder de expresión y de acción de los trabajadores sobre el contenido de su trabajo, en pos de la calidad de la atención.

1. Perspectivas de democratización de las relaciones sociales de trabajo

Tras exponer tres perspectivas centrales de posibles formas de democratización de las relaciones sociales de producción que se utilizan hoy en día en la investigación en ciencias sociales, expondremos la perspectiva, en parte diferente, que nos interesa adoptar en este artículo.

1.1. Tres perspectivas

En la literatura en ciencias sociales, varios estudios de distinto tipo sobre el trabajo y las organizaciones corroboran el funcionamiento no o antidemocrático de las organizaciones contemporáneas tras constatar los daños a la salud de los trabajadores, el deterioro del rendimiento de las organizaciones o el impedimento de la actividad colectiva de regulación.

El daño a la salud de los trabajadores, en especial a su salud mental, se analiza como el efecto de no poder participar tanto de la actividad de regulación de la dirección

³ Los *Clusters Sociaux Qualité de Vie au Travail* son dispositivos de acompañamiento de los establecimientos de salud que asignan fondos para desarrollar proyectos y experimentaciones sobre la calidad de vida en el trabajo (QVT, por sus siglas en francés). [N. de las T.]

(Detchessahar, 2011) como de las actividades operativas (Clot, 2010) que, sin embargo, son necesarias para realizar un trabajo de calidad (Petit y Dugué, 2013). En este marco analítico, la principal manera de prevenir el daño a la salud en el trabajo consiste en desarrollar espacios de intercambio (Detchessahar, 2013) para promover la expresión y la acción de los trabajadores sobre el contenido y las condiciones de ejercicio de su trabajo (Abord de Chatillon, Desmarais, 2017). La clínica de la actividad (Bonfond, Clot, 2017) considera que estos espacios son una manera de revisar la conflictividad en el trabajo, necesaria para desarrollar recursos psicosociales y de la salud de los trabajadores en el trabajo.

Luego, el desequilibrio de poderes entre capital y trabajo, o proveedores de trabajo y capital (Segrestin, 2015), debido al aumento del poder de los accionistas, de la *corporate governance* y del valor accionario, se analiza como la causa de disfunciones internas que se traducen en una “institucionalización del cortoplacismo” (Montagne, 2009), la degradación “del rendimiento” (Favereau, 2016) y de la “capacidad de innovación (y) creación de capacidades futuras” (Hatchuel y Segrestin, 2012) de las organizaciones, ya que estas disfunciones “ponen en peligro su desarrollo económico” (Benquet, Durand, 2016) o, al menos, las “fragilizan” (Plihon, 2004). Se llama entonces a una restauración del equilibrio del poder entre trabajo y capital en nombre de la eficacia y la estabilidad de las empresas y, más en general, del propio funcionamiento de la economía de mercado, dado que este desequilibrio, al “deformar” la empresa, contribuyó, en su exterior, “a la explosión de las desigualdades, a una desconfianza hacia la empresa sin precedentes [y] a la crisis económica” (Favereau, 2014).

Por último, el impedimento de la participación de los trabajadores en el análisis y la organización de su trabajo se analiza a través de los efectos que tiene en el ejercicio de la ciudadanía de estos trabajadores y en el funcionamiento de la democracia, más allá de las fronteras de las

organizaciones. Por ejemplo, según la distinción que hace la ergonomía entre tarea y actividad, el trabajo requiere no solo la coordinación de las instrucciones, sino también de las actividades. Y esta actividad de coordinación es, especialmente para C. Dejours, el lugar de aprendizaje colectivo de la cooperación y la deliberación y, por lo tanto, del ejercicio democrático: “participar en el espacio de deliberación y contribuir a la actividad deóntica es aprender la democracia” (Dejours, 2016). El trabajo demanda, entonces, una actividad deliberativa, que se vuelve una condición tanto para su eficacia como para el aprendizaje efectivo del ejercicio democrático. Pero la retracción actual de los espacios de regulación (Gomez, 2013) y las relaciones laborales de subordinación, prolongadas por el compromiso fordista que consistía “en intercambiar la seguridad económica por la dependencia laboral, (haciendo) pagar a las empresas el precio de una alienación que se considera inevitable” (Supiot, 2012), separaron al ciudadano del trabajador, dando lugar a una “contradicción explosiva entre un trabajador, ciudadano en la *polis* [...] pero privado del derecho [...] de obtener su independencia mediante la participación en las decisiones que se toman en el lugar de trabajo” (Trentin, 1997). Esta separación, más que hacer que los espacios profesionales sean antidemocráticos, se analiza como lo que imposibilita la democracia misma, ya que “esta asfixia dialógica, este agarrotamiento de los conflictos en torno al trabajo bien hecho [...] es un veneno insospechado para la democracia [...] que desangra a la política” (Clot, 2016).

De este modo, simultáneamente en nombre de la salud de los trabajadores, de la eficacia de las organizaciones, de la estabilidad del funcionamiento de la economía de mercado y de la posibilidad del ejercicio democrático, se exhorta a una redemocratización de las relaciones sociales de producción. El problema que se plantea entonces es el de las formas posibles para llevar a cabo el cambio o transición hacia esta redemocratización. Por lo general, parecen abrirse tres tipos de perspectivas.

Para la primera perspectiva, la transición hacia una forma de organización autogestiva radica en la acción colectiva, organizada o no por un actor sindical. El objeto de la investigación consiste en hacer un seguimiento de estas acciones colectivas para comprender sus lógicas de aparición y las formas de organización política del trabajo que generan (Quijoux, 2019). Los ejemplos de cooperativas o de recuperación autogestiva se piensan y presentan como formas potencialmente ejemplares de un cambio hacia organizaciones democráticas del trabajo, que permiten trazar un horizonte posible para la acción colectiva, aunque la cuestión de su generalización plantea problemas poco atendidos (Gulli, 2015).

Desde una segunda perspectiva, más orientada a la gestión, este cambio es impulsado por direcciones, que poseen capacidades únicas y excepcionales, que inician de manera voluntaria la transformación de las prácticas autoritarias de gestión en prácticas que declaran ampliar la autonomía y la participación de los trabajadores. Según I. Getz, figura central del movimiento de las empresas llamadas “liberadas” (Carney et Getz, 2012), un elemento clave de este cambio es que los directores deben “soltar” para lograr eliminar la burocracia y delegar a los trabajadores la cuestión del “cómo”, mientras que la definición de la estrategia sigue estando bajo la responsabilidad del director. Para T. Weil, desde una perspectiva más empírica, que se propone investigar la cuestión de las empresas “liberadas”, el papel del director es fundamental, dado que “en todos los casos que estudiamos, excepto [uno], la decisión de transformar la empresa o uno de sus departamentos es del director” (Weil y Dubey, 2020), quien suele tener un perfil atípico de “meteco cultural”. Así pues, estas liberaciones dependen de la voluntad de un directivo con cualidades específicas, sin plantear la cuestión de su eficacia (Rousseau y Ruffier, 2017).

Desde la última perspectiva, este cambio debería o podría ser realizado por la sociedad civil y los actores encargados de producir derecho, es decir, en las democra-

cias representativas, por los representantes electos y los ciudadanos votantes. La condición de este cambio es la activación del poder político y legislativo del cuerpo social para “liberar el trabajo [permitiendo] que los trabajadores asuman el control de su trabajo y, en su calidad de ciudadanos, decidan sus finalidades” (Coutrot, 2018), “encuentren la manera de lograr que la empresa pertenezca plenamente a la esfera pública democrática” (Ferrerías, 2012), “refundan los poderes en la empresa [...] y establezcan nuevas normas de responsabilidad, que no se deriven del derecho de propiedad” (Favereau, 2014) o “creen una norma empresarial basada en una sociedad con objeto social ampliado” (Segrestin et al., 2015). Aquí, el punto de apoyo de la transformación de la empresa, para hacer posible su democratización, se encuentra en la frontera de la organización o, más precisamente en la línea que separa (o une) al trabajador y el ciudadano. Esta perspectiva plantea la cuestión de la conquista del poder político o, en términos marxistas, del aparato del Estado, es decir, de la “conquista del poder de gobernar más allá de la empresa” (Cukier, 2016).

La movilización colectiva, el dirigente, el ciudadano-trabajador, la sociedad civil o el parlamento son los posibles actores de una democratización de las relaciones sociales de producción, una democratización a la que se llama en nombre de la salud de los trabajadores, de la eficacia de la organización del trabajo o de la efectividad de las instituciones democráticas. Por último, esta democratización es entendida como la modificación de las relaciones, instituidas o no, de poder, a través del desplazamiento de la autoridad jerárquica o la transformación del derecho de propiedad de las empresas. Aunque no nos proponemos aquí plantear la cuestión de la eficacia de estas perspectivas de democratización, nos gustaría explorar otra, por un lado, definiendo la democracia no por su funcionamiento sino como un movimiento y, por otro lado, reflexionando acerca de la posibilidad de que este movimiento tenga lugar en el medio ordinario, es decir, sin dirigentes o luchas sindicales

extraordinarias y sin una transformación previa del régimen jurídico de propiedad y poder de las empresas.

1.2. Perspectiva de democratización en el medio ordinario

La primera cuestión del debate sobre las formas posibles de la democracia, que se plantea desde los primeros tiempos de la filosofía política, es la de la definición del mejor funcionamiento y, por lo tanto, de la formación constitucional que organiza ese régimen político. Pero una segunda cuestión, que está ligada y surge de inmediato tras la primera, es la de la definición de los principios de este funcionamiento. Y para una determinada tradición, tanto filosófica como política, que adquiere una de sus primeras formulaciones con Aristóteles, los principios y funcionamientos de un régimen democrático están necesariamente en tensión y, posiblemente, en conflicto. Además, se sostiene que estos conflictos no son signos de una degeneración, sino que son, por el contrario, las condiciones de efectividad del funcionamiento democrático. A este respecto, para É. Balibar, quien intenta establecer una genealogía de las invariantes transhistóricas de la democracia, las prácticas democráticas siempre están implicadas en el conflicto de las relaciones entre representación y participación, libertad e igualdad, institución e insurrección, polos que pueden ser reformulados por las relaciones entre autonomía y subordinación, centralización y descentralización, conservación y transformación. La “tensión permanente entre la insurrección y la institución”, entre “la libertad y la igualdad (entraña) una contradicción que debe ser superada de forma continua [...] en las prácticas democráticas”. Desde este punto de vista, la democracia no es “un régimen constituido” (Balibar, 2016), sino que “siempre está en construcción, es, en esencia, incompleta y siempre debe completarse” (Balibar, 2020). En otras palabras, la democracia no se define por su funcionamiento sino como la posibilidad de desplazar,

mediante una actividad colectiva, las relaciones entre polos en contradicción para darles nuevas configuraciones. Esta se convierte en “la tensión misma entre los procesos de des-democratización y los procesos de democratización” (Bali-bar, 2018), es decir, la puesta en marcha o, por el contrario, el apartamiento de contradicciones que siempre se renuevan en contacto con los problemas que plantean la vida, la acción colectiva y, en este caso, el trabajo.

Esta construcción abre a una comprensión específica de la cuestión de la democratización del trabajo. Ya no se trata de oponer al funcionamiento democrático un funcionamiento no u antidemocrático, para luego definir las posibilidades y las condiciones de transición de uno a otro, sino que se trata de seguir las modalidades posibles de una democratización de las relaciones sociales de trabajo, incluso dentro de un funcionamiento no democrático o autoritario, a través de la reformulación y el desplazamiento de las contradicciones y problemas que se ponen en juego en cualquier entorno laboral. El desafío se vuelve seguir un movimiento de democratización, en lugar del reemplazo de un sistema por otro. Por ende, nuestra perspectiva consiste en comprender cómo, en un medio ordinario, una democratización de las relaciones de trabajo puede permitir que los trabajadores desplacen el marco en el que están contenidas las relaciones sociales de trabajo para habilitar otras formas de resolver los problemas a los que se enfrentan. O también, cómo, al desplazar el marco a partir del cual pueden definir esos problemas e intervenir en su trabajo, los trabajadores “redemocratizan” sus relaciones laborales.

2. Pruebas piloto en el entorno médico ordinario

Para analizar la posibilidad de esta perspectiva, proponemos observar algunas pruebas piloto que se llevaron a cabo en establecimientos de salud, que experimentan todas las

dificultades de este entorno laboral, en el marco de los *Clusters Sociaux QVT* iniciados por la HAS.

2.1. El dispositivo *Cluster social QVT*

La Alta Autoridad de Salud (HAS) de Francia es una autoridad pública independiente, que tiene como misión recomendar buenas prácticas, así como medir y mejorar la calidad de la atención sanitaria (los aspectos soberanos permanecen bajo la autoridad de las Agencias Regionales de Salud). Esta autoridad tomó la decisión de articular la Calidad de Vida en el Trabajo (QVT, por sus siglas en francés) con la Calidad Laboral, es decir, en el ámbito que le compete, con la calidad de los cuidados. La HAS justifica esta decisión por su voluntad de evitar el “riesgo de normatividad” y mejorar la calidad de la atención sanitaria apoyando el desarrollo “capacidad de reflexión y de iniciativa de las organizaciones y los profesionales” (Ghadi y Liaroutzos, 2015), ya que esta autoridad observa “que el enfoque normativo no alcanza para controlar de manera satisfactoria la calidad y la seguridad de la atención sanitaria”. Basándose en el texto del Acuerdo Nacional Interprofesional sobre la QVT de 2013, la HAS define la QVT como “la capacidad de los trabajadores de expresarse e intervenir en el contenido de su trabajo” y agrega que “la piedra angular de la QVT reside en su poder de intervenir en el trabajo” (HAS, Anact, Aract, 2017). Para instrumentar estos principios en beneficio de los establecimientos de salud, la HAS, en colaboración con la Agencia Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (ANACT) y la Dirección General de la Oferta de Atención Sanitaria (DGOS) francesas, cuenta con un dispositivo específico, el *Cluster QVT*, que debe “permitir una dinámica de pruebas piloto del enfoque QVT en el nivel de los ambientes reales de trabajo” (Ghadi, 2017). Este dispositivo, que proporciona un apoyo para las Agencias Regionales para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (ARACT) y un espacio de intercambio

entre establecimientos, autorizan la posibilidad de realizar pruebas piloto basadas en esta sólida visión de la QVT. La evaluación de este dispositivo *Cluster* QVT (Kornig et al., 2019) nos permitió realizar 170 entrevistas en 10 de los 164 establecimientos de salud que participaron de este dispositivo en los primeros dos años.

2.2. Observaciones de las pruebas piloto

No nos extenderemos aquí en las diferentes pruebas piloto que llevaron a cabo estos establecimientos, hayan logrado, o no, fomentar la expresión y la acción de los profesionales de la salud en el contenido de su trabajo. Examinaremos parcialmente algunos ejemplos que permiten formular hipótesis sobre los caminos que contribuyeron a iniciar un movimiento de democratización de las relaciones sociales de trabajo.

2.2.1. El problema común de la calidad de la atención

El problema que plantea la HAS, y que se instrumentó a través del dispositivo del *Cluster* social, es el de “renovar los mecanismos de

responsabilización, autonomía y toma de decisiones” (HAS, ANACT/ARACT, 2017) para mejorar la calidad de la atención mediante la calidad de vida en el trabajo. Pero este problema general no podía ser, con esta forma, el de las direcciones de dichos establecimientos de atención, ya que estos tienen que abordar otros problemas. Por lo tanto, al principio, estas direcciones intentaron reformular el problema a partir de sus propios desafíos de organización. En un establecimiento psiquiátrico privado, el problema que planteó el director fue el de la futura mudanza del establecimiento: “Para la iniciativa QVT –nos dijo el director– les pedí que hicieran un instructivo con propuestas para la futura organización de las nuevas instalaciones”. En otro establecimiento privado de gerontología, el problema

planteado fue el de la comunicación entre los departamentos durante la rotación. Pero el personal operativo tampoco podía hacerse cargo de estos problemas con esta forma, ya que este también tiene otros problemas que debe resolver, en particular, problemas de trabajo. Para el personal operativo, el primer desafío consistió, justamente, en intentar saber qué podían hacer con estos problemas genéricos.

En este establecimiento psiquiátrico, la primera respuesta fue instrumental: se creó un Comité de Pilotaje (CoPil), integrado por un médico, el subdirector, un representante del personal miembro del Comité de Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo (CHSCT), un encargado de calidad y un coordinador de enfermería, sin la presencia del director. En un primer momento, el CoPil no supo cómo abordar el problema de la mudanza en función de los problemas de los departamentos. “Al principio, en el Comité de Pilotaje, el tema era muy abierto. Demasiado. ¡Nosotros, los enfermeros, no sabíamos qué hacer con esta historia de la mudanza!”, recuerda la coordinadora de enfermería. Esta última decidió ir a una unidad a las 6 de la mañana, cuando se despiertan los pacientes, para conversar sobre los problemas que podía experimentar el personal.

Pasé temprano a la mañana y vi cómo trabajaban mis compañeras. Eran las 6 de la mañana. Entendí enseguida que había cosas muy complicadas... Lo vi enseguida porque conozco la profesión. La ejerzo desde hace 30 años. Entonces cuando fui a la reunión del Comité de Pilotaje, tenía todo eso en la cabeza, así que tomamos ese turno como eje de trabajo.

El problema de la mudanza se reformula en un problema de organización del turno de 6 a 9 de la mañana. Sin embargo, se trata de la formulación de un problema general de organización, no de profesión o trabajo. Así, cuando se reunió el grupo de trabajo, formado por los miembros del Copil y los enfermeros de ese turno, a todos los enfermeros les costó explicitar directamente sus problemas a partir de este problema general de organización. Para poder

comprender la situación, el grupo de trabajo decidió pedirle a la gerente de calidad que realizara un relevamiento de las actividades que se llevaban a cabo de 6 a 9 de la mañana.

Nos dimos cuenta de que necesitábamos un relevamiento de las prácticas para poder comprender qué sucedía e identificar lo que no funcionaba. Nunca había ido a las 6 de la mañana a observar el trabajo de los enfermeros. Hice un informe de las actividades en el que anoté todo minuto a minuto: los desplazamientos, las palabras que decían, las interrupciones, el material utilizado... ¡Todo! [...] Sin filtro. Y después en el grupo de trabajo, leí lo que había observado. (Gerente de calidad)

La lectura del informe, con los enfermeros, dio lugar de inmediato a una acalorada discusión. Los enfermeros manifestaron su desacuerdo sobre lo que se hizo y sobre lo que debería y podría hacerse. Poco a poco, fueron apareciendo los problemas relacionados con la atención, en particular, el problema de la fila de espera que deben realizar los pacientes para tomar sus medicamentos.

Después de un rato, llegamos al problema de la fila de espera. Esta es una problemática muy importante para los pacientes... Hacer esta fila a la mañana no le hace bien a nadie. ¡Ni más ni menos! La fila es larga y lenta... es... ¡es una falla que tiene efectos en la unidad y en los pacientes durante el resto del día! (Enfermera)

El grupo de trabajo definió el problema de la espera como uno de los principales problemas a tratar en el marco del pedido del director de elaborar un instructivo para organizar la mudanza de las instalaciones.

En cada una de estas etapas, los actores de la clínica psiquiátrica tradujeron y desplazaron el problema de organización que se les había planteado a partir de sus propios problemas de trabajo. Los problemas genéricos de la QVT y del desarrollo del “poder de expresión y de acción sobre el contenido del trabajo” de la HAS fueron sucesivamente

reformulados en problemas de la mudanza, luego de la organización del turno de 6 a 9 de la mañana en un departamento y, luego, en diferentes problemas de trabajo, como el de la espera de los pacientes. A partir del pedido inicial de la HAS, estos actores operaron, de manera colectiva, una sucesión de desplazamientos y comparaciones de sus problemas particulares. Y fue a través de estas progresivas reformulaciones de un problema inicial que se transmitió un poder de iniciativa y expresión de la HAS a las direcciones, luego de las direcciones a los encargados y, por último, a los profesionales y asistentes sanitarios. Esta transmisión no fue obra, autónoma y centralizada, de la HAS, ni del director, ni del comité de pilotaje, sino de un trabajo colectivo y progresivo de reformulación. Sin embargo, esta transmisión no se produjo en todos los establecimientos que participaron en los *Clusters* QVT.

En el centro de gerontología, el problema de la comunicación no dio lugar a un trabajo de reformulación y desplazamiento. Por el contrario, se interpretó como la imposición de un problema, elaborado por la dirección y dirigido, sin suficiente debate, al personal operativo. Como los profesionales no pudieron reformular y desplazar los problemas definidos por la dirección, estos se fueron retirando de manera progresiva del dispositivo.

No sé cómo llegamos a esta historia del informe (en el CoPil)... Nos alejamos del tema de la organización de la jornada de trabajo. Había otras prioridades y nuestros compañeros nos lo reprocharon. [De golpe] fue como que nos desacreditaron un poco adelante de los demás servicios. ¡No era lo que esperaban! [...]. ¡Y no sé si me volvería a inscribir más adelante (en los grupos QVT) si siguen trabajando en cosas que no están entre mis prioridades! (Asistente de enfermería)

Sin un punto en común de articulación y sin la posibilidad de desplazar el problema inicial, el trabajo colectivo de reformulación y la transferencia de iniciativa se detuvieron,

ya que el dispositivo QVT no logró fomentar las capacidades de expresión y acción de los profesionales sobre el contenido de su trabajo.

En esta transmisión, encontramos ciertos elementos analizados por la sociología de la traducción cuando buscaba entender cómo determinados actores, con identidades múltiples, pueden llegar a un acuerdo sobre un problema en común a tratar para sostener su acción. Esta sociología observa que este acuerdo “forma parte de una serie de desplazamientos [que pueden] describirse como una traducción que, como resultado de varias metamorfosis y desplazamientos, lleva a todos los actores involucrados a pasar” (Callon, 1986) gracias a la reformulación de un problema común. El desafío de la acción común radica en una capacidad colectiva para “traducir, desplazar [...] y expresar en su propia lengua lo que los demás dicen y quieren”. Pero aquí, el problema común no es ante todo el de la QVT, el desarrollo del poder de iniciativa y acción de los profesionales o, incluso, de la democratización de las relaciones sociales. Es, ante todo, el de la calidad de la atención sanitaria y, más en general, de la calidad del trabajo. Ese es el problema común que constituye el marco de las sucesivas traducciones, formuladas desde la HAS hasta el personal hospitalario. El desplazamiento de las relaciones entre representación y participación, diseño y ejecución, iniciativa y subordinación, que abren un primer movimiento de democratización de las relaciones sociales de trabajo, es el efecto de una voluntad común, sobre todo de la institución, de enfrentarse a los problemas que plantea la calidad de la atención sanitaria y del trabajo.

2.2.2. Las controversias sobre el trabajo real como modo de invención

La HAS no solo plantea la cuestión de “expresar” los problemas, sino también la de la “acción” del personal sobre el trabajo y su organización. Además de abordar el análisis

de la actividad y la identificación de problemas, los debates que se mantuvieron en el grupo de trabajo de la clínica psiquiátrica se enfocaron en la elaboración de maneras de modificar la organización del trabajo:

Teníamos este objetivo: trabajar en la futura organización. Anticipar cómo podríamos trabajar con eso. Era positivo... Eso fue lo que nos ayudó a no irnos por las ramas... Porque el desafío era elaborar propuestas para nuestra dirección y la futura organización. (Enfermera)

Pero el primero problema metodológico con el que se encontraron estos profesionales de la salud fue que, entre ellos mismos, existían desacuerdos sobre lo que hacen y lo que podría hacerse.

Después de que la gerente de calidad leyó el informe de las actividades, el debate con los enfermeros dio lugar a intensas controversias.

Ella leyó el informe en el grupo de trabajo. Con todo lo que había observado, minuto a minuto, y sin decir nada. Yo mientras iba anotando mis observaciones. Y pensaba para mí misma: “hay algo que no cierra”. Y... ¡entre nosotros nos conocemos mucho! (risas). Y en un momento dado, ¡explo-tó todo! Los ánimos se caldearon... ¡Pero de verdad! [...] Y entonces empecé a decir: “¡no se puede trabajar así!”. Otros decían: “no hay otra manera”. Y entonces yo les respondí: “no tiene por qué ser así...”. [...] Y después de un rato, nos preguntamos: “¿qué es lo complicado?”. Punto por punto. Esa era la manera en la que podíamos avanzar. Y gracias a la cual avanzamos”. (Coordinadora de enfermería)

En este punto, los profesionales descubrieron, o redescubrieron, un proceso que ha sido bien documentado por las diferentes clínicas de trabajo, desde la psicodinámica hasta la ergonomía: la exteriorización de la actividad, en un objeto, a través de su reformulación para un destinatario externo, esa “verbalización que permite hablar sobre el trabajo y facilitar un trabajo de exteriorización en el

que la actividad, al volverse externa al operario, se cosifica” (Arnoud y Falzon, 2013). Pero, mediante esta exteriorización, estos agentes descubren que cada uno hace de una manera diferente lo que debe o debería hacerse y, sobre todo, que tienen una concepción diferente de lo que debería o podría hacerse. El intercambio se desplaza del análisis del trabajo realizado hacia el trabajo real, que, en la clínica de la actividad, se define como “lo que no se hace, lo que se busca hacer pero no se logra, lo que se hubiera querido o podido hacer, lo que se piensa que se puede hacer en otros lugares” (Clot, 2001). En otros establecimientos estudiados, los profesionales pusieron en práctica o inventaron otros métodos para efectuar el desplazamiento de su actividad como objeto de análisis y debate. Por ejemplo, el “safari fotográfico” consistía en un dispositivo mediante el cual un profesional fotografiaba un momento de su trabajo o el gesto de un compañero que, en su opinión, era problemático o, por el contrario, ilustraba una buena manera de realizar su trabajo. Luego, esta foto se sometía a debate y cada participante debía hacerse entender con ese gesto. Por su parte, el método de “el día de un paciente” se basaba en describir colectivamente, por medio de un participante que notificaba todos los elementos, el día real de un paciente que era atendido por varios departamentos, profesiones y profesionales, que debían explicar, cada uno por su parte, su intervención. Estos diferentes métodos son maneras de explorar lo que se hace y, ante todo, lo que no se hace y podría hacerse. A través de estos dispositivos, los profesionales descubrieron que tenían posiciones diferentes no solo ante lo que hacían, sino, sobre todo, ante el amplio acervo de posibles acciones que no se ejecutaban. Y si observamos el proceso que tuvo lugar en la clínica psiquiátrica, fue esto lo que permitió pasar del análisis de los problemas a la invención de nuevas maneras de proceder.

En esta clínica, si bien los miembros del grupo de trabajo coincidían en la importancia del problema de la fila de espera que debían realizar los pacientes para recibir su

medicación por la mañana, no lograban llegar a un acuerdo sobre cómo podrían resolverlo. Para algunos, los medicamentos debían ser administrados por dos enfermeros, en dos salas en lugar de en una, para reducir el tiempo de espera, mientras que, para otros, debían administrarse en las habitaciones, para respetar el descanso, la intimidad y la fragilidad de determinados pacientes. Pero, además, cada una de estas soluciones planteaba otros problemas. Por ejemplo, la administración en las habitaciones implicaba, por un lado, que los residentes esperaran a los enfermeros antes para tomar su desayuno, lo que limitaría su autonomía, y, por el otro, que, en las habitaciones dobles, el otro residente saliera para respetar la confidencialidad médica. Por su parte, la administración en dos salas implicaba involucrar a dos enfermeros y dejar solo al asistente a cargo de todo el servicio, las salas y los pasillos a la hora del desayuno. Los miembros del grupo de trabajo se dieron cuenta de que estaban en desacuerdo sobre cuál era la solución más eficaz para responder al problema de la espera de los residentes, desacuerdo que, además, tomaba otras formas en otros asuntos. Pero, frente a este desacuerdo en particular, los miembros del grupo de trabajo decidieron retomar la expresión de “prueba piloto” en su sentido literal: tanto el personal como los residentes pondrían a prueba ambas soluciones durante dos semanas para determinar sus respectivas virtudes.

La verdad es que tuvimos que ocuparnos del problema porque lo que hacíamos no dejaba a nadie contento... Era obvio que la espera a la mañana, así como se hacía, era problemática. Así como muchas otras cosas. Pero, a la vez, había algunos que decían que había que administrar los medicamentos en las habitaciones y otros en dos salas... No le encontrábamos la vuelta. Estábamos atascados. Y por eso inventamos esto de la “prueba”. ¡Había que encontrar una solución! (Enfermero)

Esta prueba se llevó a cabo con los residentes que, después, también participaron en su evaluación. Al final, se

consideró que la distribución en dos salas era más conveniente. Los resultados se presentaron en el CoPil y, finalmente, el director tomó la decisión de modificar los planos del futuro establecimiento para que los medicamentos se puedan administrar en dos salas.

Los miembros de este grupo de trabajo supieron no poner fin a sus desacuerdos recurriendo a una autoridad superior o buscando una solución intermedia para protegerse de un posible conflicto. En cambio, conservar sus desacuerdos fue el mecanismo que les permitió buscar y probar otras soluciones. Vemos aquí, en el marco que ofrece el desplazamiento colectivo de un problema común, la práctica de la controversia entre iguales como un camino para superar los desacuerdos, gracias a la invención de nuevos funcionamientos, en este caso, administrar los medicamentos en dos salas y luego la prueba *in situ*. Enfrentarse a los problemas que plantea la realidad del trabajo, es decir, tanto a “lo que resiste al control” (Desjours, 1995) como a lo que no se hace, dio lugar a una discrepancia creativa y a una manera para desarrollar nuevos funcionamientos. Podemos observar aquí un movimiento de democratización de las relaciones sociales de trabajo por dos motivos. En primer lugar, los profesionales llegaron a una decisión colectiva, a través de una práctica deliberativa, que es la única forma de llegar a una decisión legítima entre iguales cuando hay incertidumbre (Manin, 1985). Además, la deliberación común tuvo lugar precisamente porque abrieron la pluralidad y la contingencia de los posibles y se negaron a decidir de manera definitiva lo que necesariamente debía ser. A la vez, abrieron la posibilidad de su acción colectiva porque reconocieron que no sabían, que no podían saber definitivamente, frente a la contingencia de lo real, dado que “la contingencia aparece como la apertura a la actividad, a la vez azarosa y eficaz, de los hombres” (Aubenque, [1963] 1986). Luego, al desplazar sus relaciones y las relaciones entre participación y representación, concepción y ejecución, conservación y transformación, iniciaron un movimiento de

democratización. Pero lo que percibimos aquí es que la práctica de la deliberación y el proceso de democratización no fueron la principal finalidad de su acción. La principal finalidad fue la resolución del problema de la calidad de la atención sanitaria que planteaba el trabajo real, mientras que la democratización fue la forma de alcanzar esa finalidad. En otras palabras, en este proceso de democratización, primero tuvo lugar la relación, conflictiva, con ese real que se resistía al control, con esa contingencia colmada de posibles no realizados, y la voluntad compartida de enfrentarse con ella. Y luego, en segundo lugar, se llegó a la democratización de las relaciones de trabajo.

Conclusión

La democratización de las relaciones sociales de producción puede buscarse a través de la modificación de las relaciones de poder, el desplazamiento de la autoridad jerárquica, la transformación del derecho de propiedad de las empresas o la conquista de poder, dentro o fuera de la empresa, por parte de los ciudadanos-trabajadores. Sin embargo, aquí nos propusimos explorar otra perspectiva. En primer lugar, definimos la democracia, no como un funcionamiento político dado, sino como la tensión entre los procesos de desdemocratización y democratización que posibilitan, o no, a la participación de los trabajadores en la definición de la organización y del contenido de su trabajo. Luego, situamos este factor en el medio ordinario de los establecimientos de salud, es decir, un entorno que no poseía una dirección con cualidades singulares que procuraba liberar su organización ni que hubiera sido objeto de transformaciones previas o acciones reivindicativas específicas.

Esto nos permitió llegar a dos conclusiones. La primera es que la democratización de las relaciones sociales,

entendida como un proceso, tuvo lugar en el marco abierto por el abordaje del problema común de la calidad de la atención, es decir de la calidad del trabajo, y por fuera del marco de la QVT y la democratización. La democratización no fue una finalidad establecida de antemano, sino una forma de resolver el problema. La segunda es que esta democratización, en su despliegue efectivo, se apoyó en la capacidad de los diferentes actores y profesionales para no cerrar sino, por el contrario, para ocuparse de los desacuerdos que tenían acerca de lo que hacían y de lo que podrían hacer para resolver los problemas relacionados con la calidad del trabajo. Todo para haber sucedido como si el deseo común de actuar sobre lo que planteaba problemas le permitió a la deliberación, la controversia y los desacuerdos encontrar su camino hacia la búsqueda y la invención de nuevas maneras de hacer. Estas conclusiones no entran en contradicción con otras perspectivas de democratización de las relaciones de producción. Así, por ejemplo, incluso en el marco de una organización revisada, en la que se distribuyeran los poderes entre los inversionistas y los trabajadores, también se plantearía la cuestión de cómo formular el problema común de la calidad del trabajo y de las formas de traducirlo.

Pero estas conclusiones plantean dos tipos de problemas. En primer lugar, en el entorno ordinario, la democratización de las relaciones sociales de producción está subordinada a la voluntad de las direcciones y luego de la gerencia de hacer del un trabajo real (es decir, lo que no se maneja bien y podría ser de otra manera) un problema común. Este giro de los responsables de las organizaciones hacia los problemas relacionados con el trabajo, como el que operaron en un principio la HAS y las direcciones de algunos establecimientos, constituye el marco que hace posible el inicio de un movimiento de democratización. Sin embargo, un principio de gobernanza, tanto teórico como práctico, de las organizaciones contemporáneas es, precisamente, que “el gestor racional no solo no puede sino que no debe ocuparse del contenido concreto del trabajo

de sus subordinados” (Favereau, 2016). O, dicho de otro modo, según la concepción dominante de la eficacia, los problemas laborales y las evaluaciones mercantiles deben permanecer separados. Para estas direcciones basadas únicamente en el despliegue de la normatividad mercantil, el problema de la democratización se convierte entonces en el de la posibilidad y la voluntad de operar un regreso hacia ese trabajo real que resiste al control y, al mismo tiempo, no se realiza. Pareciera ser que, en definitiva, la idea es que la democratización solo es posible cuando existe una voluntad compartida de trabajar en conjunto con ese real inacabado e inacabable. Y es probable que para ello se necesiten, en efecto, líderes con determinadas cualidades y voluntades. Además, si un movimiento de democratización se detiene, corre el riesgo de seguir el camino opuesto al de la democratización, dado que “un proceso de democratización que no avanza retrocede” (Balibar, 2018). Este es el sentimiento que expresaban los enfermeros del grupo de trabajo de la clínica psiquiátrica cuando reflexionaban sobre su prueba: “Fue súper interesante esta experimentación, pero... Hay que seguir avanzando. Esto es lo importante: ¡no hay que detenerse! Porque... si no, vamos a tener la sensación de estar retrocediendo, volviendo a la rutina de siempre. Es... Y ahora, ¿qué hacemos?”. El problema puede ser entonces el de la capacidad de estos colectivos para ocuparse de nuevos problemas para dar vida, a través de nuevos objetos, a los conflictos entre lo que hacen y lo que podrían hacer. Y, en definitiva, este problema de la continuación de la democratización de las relaciones sociales del trabajo es el de la evolución de la institución, que organiza el trabajo, como garante del “conflicto político sobre la calidad del trabajo”, según la expresión de Y. Clot (2010). En otras palabras, se trata de transformar el conflicto, en sí mismo, sobre las cualidades del trabajo “como institución democrática” (Balibar, 2020) de las organizaciones laborales en nombre de lo que lo real podría llegar a ser.

Bibliografía

- Abord de Chatillon, E. y Desmarais, C. (2017). "Espaces de discussion, management et épuisement professionnel". @GRH, (23), pp. 13-36.
- Arnoud, J. y Falzon, P. (2013). "La co-analyse constructive des pratiques". En P. Falzon (dir.), *Ergonomie Constructive* (pp. 223-236). París: PUF.
- Aubenque, P. (1963 [1986]). *La prudence chez Aristote*. París: PUF.
- Balibar, É. (2018). *Libre Parole*. París: Galilée.
- Balibar, É. (2020). "La démocratie après son déclin. Quelques hypothèses pour réécrire la démocratie au-delà du 'nous' et du 'eux'". *Revue du Crieur*, (16), pp. 96-113.
- Balibar, É. (2016). "Démocratisations". *Vacarme*, (76), pp. 136-141.
- Benquet, M. y Durand, C. (2016). "La financiarisation de la grande distribution: Restructuration de l'actionnariat et déclin économique du groupe Carrefour (1999-2013)". *Revue Française de Socio-Économie*, (16), pp. 37-59.
- Bonnefond, J. Y. y Clot, Y. (2018). "Clinique du travail et santé au travail: ouvertures, perspectives et limites". *Pistes*, 20(1).
- Callon, M. (1986). "Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc". *L'Année sociologique*, (36), pp. 169-208.
- Carney, B. M. y Getz, I. (2012). *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. París: Flammarion.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. París: La Découverte.
- Clot, Y. (2016). "Clinique, travail et politique". *Travailler*, 2(36), pp. 91-106.
- Clot, Y. (2001). "Psychopathologie du travail et clinique de l'activité". *Éducation Permanente*, (146), pp. 35-49.

- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Paris: Seuil.
- Cukier, A. (2016). "Deux modèles de la centralité politique du travail". *Travailler*, (36), pp. 27-42.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris: PUF.
- Dejours, C. (2016). "Psychodynamique du travail et politique: quels enjeux ?". *Travailler*, (36), pp. 75-90.
- Detchessahar, M. (2013). "Faire face aux risques psychosociaux: quelques éléments d'un management par la discussion". *Négociations*, (19), pp. 57-80.
- Favereau, O. (2014). *Entreprises: La grande déformation*. Paris: Éd. Parole et Silence.
- Favereau, O. (2016). "Entreprise et travail: l'économie d'une double absence". En O. Favereau (dir.), *Penser le travail pour penser l'entreprise* (pp. 39-62). Paris: Presses des Mines.
- Favereau, O. (dir.) (2016). *Penser le travail pour penser l'entreprise*. Paris: Presses des Mines.
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ?* Paris: PUF.
- Ghadi, V. (2017). "Qualité de vie au travail dans les établissements de santé, l'enjeu de la qualité des soins". *Travail et Changement*, (366).
- Ghadi, V. y Liaroutzos, O. (2015). "Qualité de vie au travail dans les établissements de santé: le pari de la certification". *Risques et Qualité*, 12(4), pp. 141-150.
- Gomez, P. Y. (2013). *Le travail invisible: Enquête sur une disparition*. Paris: Éd. François Bourin.
- Gulli, F. (2015). "Que faire de l'autogestion ?". *Mouvements*, (84), pp. 163-171.
- HAS, ANACT, ARACT (2017). *La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins. Du constat à la mise en oeuvre dans les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux*.
- Hatchuel, A. y Segrestin, B. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris: Seuil.
- Kornig, C., Massot, C. y Revest, C. (2019). *Évaluation des clusters sociaux qualité de vie au travail dans les établisse-*

- ments sanitaires et médico-sociaux*. Informe transversal, Haute Autorité de Santé.
- Manin, B. (1985). "Volonté générale ou délibération. Esquisse d'une théorie générale de la délibération politique". *Le Débat*, (33), pp. 72-94.
- Montagne, S. (2009). "Le court-termisme institutionnalisé: les effets de la gestion de portefeuille déléguée". *Revue d'Économie Financière*, (9, numéro especial), pp. 417-432.
- Plihon, D. (2004). "Les grandes entreprises fragilisées par la finance". En F. Chesnais (dir.), *La finance mondialisée* (pp. 125-145). Paris: La Découverte.
- Quijoux, M. (2019). "Vous allez trouver une façon d'être dirigeant. Formation coopérative et résistances ouvrières dans une usine reprise par ses salariés". *Politix*, (126), pp. 193-215.
- Rousseau, T. y Ruffier, C. (2017). "L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat". *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), pp. 109-123.
- Segrestin, B. (2015). "Subordonner le travail ou l'ordonner à un futur commun: Pour de nouveaux contrats d'engagement dans l'entreprise". *Revue Française de Socio-Économie*, (2), pp. 73-88.
- Segrestin, B., Levillain, K., Vernac, S. y Hatchuel, A. (dirs.) (2015). *La Société à objet social étendu: un nouveau statut pour l'entreprise*. Paris: Presses des Mines.
- Supiot, A. (2012 [1997]). "Introduction". En B. Trentin, *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Paris: Fayard.
- Trentin, B. (2012 [1997]). *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Paris: Fayard.
- Weil, T. y Dubey, A. S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Paris: Presses des Mines.

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 exime 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.

Pruebas piloto: ¿un modo democrático de deliberación del trabajo?

El ejemplo de la incorporación de las Acciones de Formación en Situación de Trabajo (AFEST) en la ley de formación profesional¹

BÉATRICE DELAY² Y ANNE-LISE ULMANN³

Este capítulo plantea la hipótesis de que la manera de conducir la acción pública, sobre todo deliberando en y sobre el trabajo, constituye una poderosa palanca para lograr una transformación de las relaciones sociales que contribuya a la emancipación y el desarrollo de las personas. Aquí, la democracia se considera no solo como una iniciativa institucional alejada de los ciudadanos, cuya opinión únicamente se solicitaría de manera puntual mediante una votación, sino también como una experiencia más común y sostenida, una “forma de vida” (Laugier y Ogien, 2014) que saca de la invisibilidad a las dimensiones políticas del trabajo diario. Este enfoque, que encuentra su origen en la herencia pragmatista, entiende la acción pública como una acción situada y establece un marco específico de participación que conlleva una redistribución de las responsabilidades.

Para desarrollar este punto de vista presentaremos una prueba piloto que pusieron en marcha el Estado francés y los interlocutores sociales a comienzos de 2016, y que tenía

¹ Acciones de Formación en Situación de Trabajo: Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST).

² France Compétences, CNAM, investigadora asociada del CRTD.

³ CNAM, CRTD.

por objeto fomentar la innovación y democratizar el acceso a la formación. Su meta era inventar y caracterizar los contornos y condiciones para el establecimiento de un nuevo tipo de acción que hasta entonces no era reconocida en el paisaje institucional de la formación profesional: la Acción de Formación en Situación de Trabajo (AFEST). Esta última, que debe realizarse dentro de la empresa utilizando la actividad laboral como material pedagógico, se propone abordar modesta pero frontalmente una doble cuestión social: la conocida y persistente desigualdad de acceso a la formación y aquella menos presente en el debate público, aunque igual de problemática, de su insuficiente utilidad económica y social.

Este capítulo ofrece un análisis de este recorrido experimental como camino singular y exigente en el ámbito de la producción de la acción pública, un camino que, por diversas razones, puede asimilarse a una dinámica democrática de deliberación del trabajo. Nuestra presentación, necesariamente orientada por el papel que desempeñamos en la prueba piloto,⁴ no busca la objetividad sino la puesta en inteligibilidad de un proceso de trabajo que, más allá de las AFEST, cuestiona la ejecución de la acción pública.

En la primera parte, presentaremos la crónica de este recorrido y los diferentes posicionamientos y modalidades de trabajo que se implementaron para llevarla a cabo. Luego, analizaremos el modo en que este proceso de trabajo, que fue denominado “prueba piloto”, contribuyó al desarrollo de innovaciones gracias al intercambio de perspectivas y experiencias profesionales y a la manera en que se redistribuyeron de las responsabilidades entre el Estado, los interlocutores sociales y los profesionales del mundo cotidiano. Concluiremos con una observación sobre el interés

4 Hoy en la Dirección de Observación y Evaluación de France Compétences. Béatrice Delay trabajó previamente en la Delegación General del Empleo y la Formación Profesional, donde codirigió la prueba piloto nacional de las AFEST. Anne-Lise Ulmann fue miembro del Comité Técnico y Científico a lo largo de esta prueba piloto nacional.

y la fragilidad de este enfoque y sus consecuencias en la democracia en el trabajo.

1. Crónica de una experimentación

1.1. Constataciones reiteradas en un contexto sedimentado

La incorporación de la AFEST (Acción de Formación en Situación de Trabajo) en la ley “Para la libertad de elegir el futuro profesional”, promulgada el 5 de septiembre de 2018, es el resultado de un trabajo de más de dos años iniciado por la Delegación General del Empleo y la Formación Profesional (DGEFP). En el pequeño ecosistema de la formación profesional financiada con fondos públicos y comunes, esta incorporación representa un acontecimiento extremadamente relevante porque esta modalidad formativa genera y supone, para todos los profesionales involucrados, la deconstrucción de una serie de *habitus* y lógicas de funcionamiento sedimentados a lo largo de los años. La AFEST marca una ruptura con el modelo francés que prevalecía desde la ley original de 1971.⁵ Históricamente, esta se caracterizó, por un lado, por la exclusión relativa de las personas menos cualificadas y los trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas, y, por el otro, por la supremacía del modelo pedagógico de “pasantías fuera del lugar de producción”, que protegía al trabajador en formación del vínculo de subordinación al separar “el trabajo” de “la formación”. Este modelo unipolar y separatista está arraigado desde hace mucho tiempo en las prácticas y representaciones no solo de los formadores, sino también del Estado, de los interlocutores sociales y de los actores económicos.

⁵ Conocida como “ley Delors”.

Por estos motivos, la DGEFP consideró necesario iniciar una acción voluntarista, cuya ambición superaba ampliamente las AFEST. Se trataba, en efecto, de intervenir en los usos no satisfactorios de los fondos públicos y comunes de la formación profesional y alentar a los actores económicos a resignificar el desarrollo de las competencias de la totalidad de los activos, en contraste con el enfoque predominantemente selectivo, administrativo, contable y externalizado de la formación que se había impuesto en las últimas décadas.

Las preocupaciones de los impulsores de esta iniciativa emanaban de diferentes constataciones que se reiteraban reforma tras reforma cuando se analizaban las palancas para actuar sobre ellas. Entre los objetivos establecidos, varios sobresalían repetidamente, como alentar a las personas menos capacitadas y a menudo reacias a los formatos escolares a participar en la formación y facilitar el acceso de los trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas a la formación a pesar de las restricciones de su producción. Pero también permitir la adquisición rápida de habilidades requeridas en el ejercicio de la actividad y procurar desarrollar los saberes sensibles o las competencias específicas de profesiones con problemas de contratación o que solo pueden adquirirse en la práctica y para las cuales no existe una oferta de formación disponible o accesible.

Teniendo en cuenta estos diferentes objetivos, el hecho de poder articular una acción de formación en las situaciones de trabajo se reveló como una pista prometedora.

1.2. Realizar la investigación con las partes interesadas

En primer lugar, el Estado se centró en una situación aparentemente paradójica: por un lado, el trabajo se reconoce desde hace tiempo como un vehículo para adquirir conocimientos. Prueba de ello son los sucesivos planes de desarrollo de la alternancia o el establecimiento en enero de

2012 de la Validación de la Experiencia Adquirida⁶ (Validation des Acquis de l'Expérience, VAE) como vía de acceso a la certificación. Por otro lado, sin embargo, y en contraposición con estas posturas relativamente consensuales, la formación a través o en el trabajo casi no existía en el campo de las acciones bajo la ley de formación profesional. Si bien esto no impidió, a pesar de todo, el surgimiento de las Acciones en Situación de Trabajo (AST), la mayoría de ellas se realizaban en grandes empresas, a menudo gracias a la movilización de fondos propios de estructuras dotadas de importantes recursos y departamentos estructurados de recursos humanos.

En esta etapa de diseño, se planteó una hipótesis genérica: la falta de modalidades de formación en el trabajo no estaba tan relacionada con un marco legal que las impidiera, aunque este fuera poco incentivador, sino con las prácticas sedimentadas con el tiempo de los organismos públicos y mixtos, que prestan especial atención en asegurar un “buen uso” de los fondos. Por temor a financiar situaciones de producción encubiertas, cultivaban una resistencia a las modalidades de formación que acercaban el acto formativo al acto productivo. Estos obstáculos, sin duda parciales, merecían ser esclarecidos, confirmados, completados, precisados, pero también complementarse con maneras para superarlos.

Guiados por este doble desafío de esclarecimiento y resolución de problemas, los organismos gubernamentales, que publicaron sus análisis en un documento inicial titulado “informe técnico”, elaboraron una iniciativa que tenía como principal objetivo comprender más a fondo estas dificultades antes de producir soluciones. Estos organismos quisieron, en cierto modo, realizar la investigación tal como la define Dewey. Intentaron establecer “la transformación

⁶ La VAE es un dispositivo que permite a cualquier persona solicitar la validación de la experiencia profesional adquirida para obtener todo o una parte de un título. [N. de las T.]

controlada o dirigida de una situación indeterminada en otra tal que las distinciones y relaciones que la integran resultan lo bastante determinadas como para convertir los elementos de la situación original en un todo unificado” (1993 [1938]: 169). El “informe técnico” planteaba un marco y, en cierta forma, retomaba indirectamente las etapas estructurales del proceso de investigación –la exposición de la “indeterminación” de la situación original; “los elementos del problema”; la determinación y las hipótesis provisionales– y concluía con el interés de realizar una experimentación que pondría a prueba las hipótesis a la luz de los datos obtenidos y analizados.

1.3. Estructurar el marco de acción para hacer que dialoguen diversos organismos de trabajo

Para iniciar la investigación, los creadores de la iniciativa optaron por establecer una estructuración en torno a tres categorías de actores, cuyos análisis y campos de intervención se complementaban. En primer lugar, se convocó a los Organismos Paritarios Recaudadores Habilitados (OPCA, por sus siglas en francés, que luego se convirtieron en los OPCO),⁷ ya que estaban directamente involucrados en este tipo de acciones, sobre todo en lo que respecta a la financiación. Así pues, se los invitó a proponer áreas de experimentación solicitando la participación voluntaria de las empresas, a formalizar un proyecto de AFEST y a hacer un seguimiento de este proyecto con la ayuda de un consultor/organismo de formación externo. Asimismo, un grupo de especialistas e investigadores de diferentes disciplinas, aunque todos conocedores del mundo de la formación, se reunieron en el marco de un comité técnico y científico, que

⁷ Mantendremos el término OPCA, ya que fue el que se utilizó durante la prueba piloto. [N. de las T.: los Organismos Paritarios Recaudadores Habilitados recaudan las contribuciones financieras de las empresas para la formación continua de los trabajadores].

estaba encargado de dar sostén a la elaboración y la ejecución de los proyectos, en particular, mediante el análisis de las dificultades encontradas. La red ANACT-ARACT⁸ tenía como misión coordinar el acompañamiento y la financiación. Por último, los organismos gubernamentales hacían un seguimiento de todos los trabajos: sus avances, sus dificultades, la financiación y sus consecuencias previsibles para los textos jurídicos. Esta organización, que confrontaba a actores de los mundos productivos y científicos, se basaba en la convicción de que “la cuestión del conocimiento en las organizaciones solo puede abordarse con un enfoque interdisciplinario que combine las diferentes disciplinas involucradas, tratando de superar la fase del diálogo cortés para iniciar la co-construcción de nuevos enfoques y poder superar el gran obstáculo de las diferencias de cultura, lenguaje, modos de razonamiento, métodos” (Teulier y Lorino, 2005: 13). Este dispositivo procuraba crear las condiciones para debatir sobre una cuestión que generaba tanta tensión –los usos de los fondos comunes de la formación– que se encontraba como sepultada dentro de estos organismos paritarios. Con el tiempo, permitió volver a sacarla a la luz e instalar el diálogo entre estos diferentes organismos al aceptar la incertidumbre sobre el destino que, en última instancia, le estaría reservado a esta modalidad formativa.

1.4. Pasar a la acción y analizar las errancias

Este trabajo tenía un objetivo claro de transformación: sus impulsores se habían propuesto iniciar un cambio en las maneras de formar, heredadas en su mayoría del camino trazado desde la ley de 1971 y fuertemente impregnadas de lógicas pedagógicas verticalistas, disociadas de los usos en la actividad profesional. Por su parte, la formación que se

⁸ La ANACT es la Agencia Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo y la ARACT la Agencia Regional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo. [N. de las T.]

diseñó en este trabajo opera a la inversa: parte de situaciones de trabajo, o sea de la acción a llevar adelante, se enfrenta a ellas de modo directo y regresa en una segunda fase para desplegar lo que se hizo, analizar los problemas, las consecuencias, las cuestiones pendientes, etc. Con respecto a dichas maneras de formar, más articuladas con el trabajo, la prueba piloto no les propuso a los actores de la iniciativa aprendizajes previos particulares sobre los caminos a seguir. Cada uno los exploró de la manera que considerara más adecuada a su contexto de trabajo (cuidadores de animales, jardineros, asistentes dentales, trabajadores de limpieza, industrias recreativas y culturales, etc.), con la ayuda o no de consultores, y sin la obligación de rendir ningún otro resultado que el de compartir la experiencia del trabajo realizado. En las acciones iniciadas por las OPCA, no se impuso ninguna restricción de duración ni de método a las diferentes categorías de actores involucrados. Podían organizarse con total libertad para elegir la formación, la distribución de funciones y la división de las acciones emprendidas. La única consigna era experimentar esta modalidad formativa de AFEST, teniendo cuidado de articular fases de situaciones reales de trabajo y secuencias de reflexión. Este único requisito metodológico se basaba en una observación que ha hecho desde hace muchos años la didáctica profesional (Pastré, 2011): se aprende mediante y en el trabajo pero también a distancia del trabajo. Estos dos momentos, la acción y la secuencia reflexiva, garantizan que el aprendiz experimente el trabajo y transforme esta experiencia en habilidades para poder desempeñarse en otros contextos. Esta exigencia de método, planteada desde el comienzo, también tranquilizó a los OPCA sobre sus temores de que la lógica productiva atropellara la lógica formativa.

Por consiguiente, más allá de esta consigna genérica de método, se solicitaba a los participantes de la prueba piloto que identificaran durante el camino los puntos de paso que tomaban. En particular, se los alienta a prestar especial atención a los intentos de acción infructuosos, a

los *impasses*, pero también a las estrategias que “inventaban” para sortear dificultades. De manera perpendicular a la forma clásica de conducir una acción pública, estos tiempos de errancia se consideraban como vectores fundamentales de aprendizaje; de ahí la importancia de no ocultar los fracasos. Se les pedía que los visibilizara con el fin de convertirlos en material de trabajo para el análisis colectivo.

De hecho, los ensayos que no se completaron proporcionó valiosas enseñanzas. Algunos casos incluso llevaron a poner en tela de juicio esta manera de formar. Por ejemplo, se observó que la AFEST no resulta adecuada para todas las configuraciones laborales. Algunas no pueden convertirse con facilidad en situaciones de aprendizaje debido al peligro de los actos en determinados contextos, como en el sector médico, debido al costo de los materiales, como en la industria textil de lujo, o a la presión de los objetivos productivos, sobre todo en las empresas del sector de la construcción y las obras públicas. Así, al contrario de lo que sugiere una retórica que hoy promueve la AFEST como respuesta sistemática, los debates entre las diferentes instancias de la organización de esta iniciativa pusieron de manifiesto que este tipo de acción no se adapta a todos los ámbitos de actividad ni tampoco a todos los perfiles de trabajadores. De manera progresiva, a lo largo de los intercambios que se basaron en el análisis de los resultados obtenidos por los OPCA, empezaron a tomar forma los principios de una AFEST y empezó a considerarse su incorporación en las leyes de formación profesional, con las diferentes condiciones que surgían de los análisis colectivos. Cabe señalar que el decreto reglamentario de la ley de 2018 correspondiente a la AFEST es uno de los pocos que recibió un dictamen favorable por unanimidad de los organismos consultados en el marco de la aprobación de esta reforma. Tenemos la hipótesis de que este consenso relativo que prevaleció en la consagración institucional de la AFEST no es ajeno a la manera en que se llevó a cabo esta prueba piloto, revelando progresivamente

al conjunto de los actores involucrados lo que tiene de político el trabajo cotidiano y habitual de la formación.

2. Las palancas de un enfoque democrático del trabajo

Esta experimentación, que ambicionaba crear un nuevo tipo de acción formativa, sin saber de antemano cuáles serían su contenido ni sus contornos, rompe con la lógica vigente y dominante en la producción de normas públicas, ya que no se proponía pensar un modelo desde arriba, en un órgano relativamente cerrado de toma de decisiones, para luego imponerlo a los intermediarios de la acción pública, encargados de contribuir a aplicarlos en el campo. Los impulsores de esta iniciativa no optaron por la lógica de inspiración tayloriana que consiste en delimitar una frontera bastante impermeable entre el diseño de un proyecto y su puesta en marcha. Por el contrario, trataron de “trabajar en etapas sucesivas, insertos en las situaciones, y no sobrevolando” (Cefai y Joseph, 2002: 6), para transformar las relaciones sociales entre diferentes categorías de actores (diseñadores de formación, interlocutores sociales, investigadores, funcionarios públicos, profesionales de los OPCA) y, en definitiva, lograr que el acceso a la formación fuera más democrático. Tres principios de trabajo contribuyeron a crear “esta forma de vida” democrática: trabajar en la incertidumbre, es decir co-construir sin perjuicio de los resultados; deliberar y dejar un margen significativo de maniobra y de autonomía a los participantes; actuar teniendo en cuenta la complejidad de la realidad e instalando un entorno favorable a un aprendizaje colectivo que les permitiera desviarse de esos esquemas profesionales rutinarios.

2.1. Conducir una prueba piloto en la incertidumbre

Nombrar esta iniciativa “prueba piloto” y no “proyecto” no es una decisión neutra. Inspirada en el pragmatismo de

Dewey, la experimentación descrita se diferencia del modelo de la “experimentación controlada con asignación aleatoria (o randomizada) que se adoptó en Francia en los programas de investigación de economistas y sociólogos, durante las reformas de políticas públicas” (Serverin y Gomel, 2012: 128). En efecto, no se trata ni de evaluar la eficacia de un dispositivo preexistente para examinar la pertinencia de su generalización a mayor escala, ni de comparar un grupo experimental que forma parte del dispositivo con un grupo de control, ni tampoco, por último, de reunir a investigadores, convocados a pedido de la política, que deben seguir un instructivo preciso y prescriptivo en lo que respecta al método a utilizar, inspirado por lo general en las ciencias experimentales. Este tipo de experimentación controlada se opone completamente a la experimentación incierta que se llevó a cabo para implementar las AFEST en el paisaje de la formación profesional.

Esta se refiere más bien, para retomar las palabras de Joseph respecto de la ciudad, a una “comunidad de exploradores, en contacto con situaciones problemáticas en el laboratorio de la cosa pública” (Cefaï y Joseph, 2002: 10). Insta más bien a “una deambulación del pensamiento” destinada a producir conocimiento sobre un fenómeno desconocido, para inventar y concebir una manera de formar que sea tanto eficaz en términos de aprendizaje como compatible con la legislación. Los impulsores de la iniciativa no buscaron “estructurar metódica y progresivamente una realidad por venir” (AFITEP, 1989). No partieron de un problema identificado de manera previa para construir una solución, sino que buscaron detectar un incomprendido, “una situación indeterminada”, para explorar sus causas y transformarla en “una situación determinada” (Dewey). El trabajo realizado en estas diferentes instancias se rige por el tanteo, el ensayo, la búsqueda y, por estas razones, se parece al proceso de investigación descrito por Dewey (1993 [1938]): un “procedimiento” al término del cual una “comunidad de investigadores” logra resolver una “situación problemática”

que tiene ante sí. A diferencia de la experimentación por asignación, e incluso de las lógicas de proyecto, el hecho de que todas las instancias inicien un trabajo sin garantía de resultados e integrando la incertidumbre, como cualquier investigador ante un tema nuevo, rompe con la creencia del poder indiviso de la experticia. En este caso, la experimentación involucró a una cantidad considerable de actores, entre ellos los funcionarios públicos, iniciadores e impulsores de esta iniciativa, que emprendieron y se comprometieron en este trabajo sin estar seguros de los resultados que obtendrían. La incertidumbre abrió un espacio para la búsqueda de comprensión colectiva, facilitando la circulación de los saberes y el intercambio de experiencias. De este modo, redujo la distancia entre instancias técnicas y políticas, enfrentando a cada una a cuestionamientos inéditos y contribuyendo así a una transformación de las relaciones sociales. El hecho de no haber disociado ni jerarquizado el registro de la pedagogía del de los asuntos socioeconómicos y jurídicos, más familiares para los organismos público y paritarios, introdujo una ruptura con las maneras de actuar que suelen estar más segmentadas y compartimentadas. Los profesionales de los OPCA, que antes estaban “al final de la cadena” ejecutando políticas públicas, en este proceso de trabajo pasaron a situarse en el centro de los debates y a intercambiar en pie de igualdad con los investigadores o los representantes del Estado.

2.2. Debatir y deliberar sin buscar una convergencia de posturas

En concreto, las modalidades de trabajo que se adoptaron respondían a la investigación-acción. Desarrollada por psicólogos y, en especial, por Lewin (Ulmann et al, 2017), esta modalidad de trabajo busca “llevar a los actores sociales a repensar su acción y a permitirles examinar los cambios que desean realizar a través de una mejor comprensión de los intrincados registros que interfieren y que son objeto de

desconocimiento o confusión, y a través de la elaboración de la experiencia y los conflictos, resituados en el contexto de su aparición y examinados mediante las modalidades de tratamiento de las realidades profesionales” (Giust-Desprairies, 2005).

Coherente con el principio de la experimentación que se llevó a cabo aquí, esta modalidad de trabajo contribuyó a romper con los funcionamientos verticalistas y planificados con antelación, desde una perspectiva procedimental y temporal. En un primer momento, la dinámica deliberativa, basada en el modelo de “la *disputatio*, es decir, la organización regulada y la instrucción de un dossier técnico en los que las opiniones divergen y es necesario argumentar para convencer” (Clot, 2014: 12), no resultó conveniente para los OPCA, acostumbrados a operar en un entorno competitivo y prescrito. Este trabajo deliberativo que los impulsores de la iniciativa querían implementar suponía cierto compromiso, una toma de riesgos, que no se resuelve solo mediante la autorización a hacer, sino que supone instaurar condiciones subjetivas y organizacionales para poder dar lugar a ese debate.

El marco propuesto permitió fomentar la confianza necesaria para el trabajo creativo previsto. Estableció garantías, en particular una inmunidad jurídica que les aseguraba a los OPCA que los servicios de control del Estado no podrían culparlos *a posteriori* por una financiación no conforme con el marco reglamentario. Esta garantía constituyó un requisito previo esencial para instalar la confianza y abordar de una manera nueva o renovada las maneras de formar. De este modo, permitió convertir lo impensable en pensable y luego lo pensable en viable, conteniendo los mecanismos de autocensura que generaba el temor a ser sancionado en caso de no atenerse al orden establecido.

Para estimular el debate y la confrontación de ideas es necesario facilitar a las personas con menos herramientas para el trabajo argumentativo los recursos para argumentar sin correr el riesgo de no quedar excluidas por aquellas

más entrenadas en este ejercicio. En este sentido, el marco establecido fue “capacitante” (Fernagu Oudet, 2012), dado que puso a disposición de los OPCA recursos en términos de experticia y acompañamiento. Se ofrecieron jornadas de trabajo en talleres que proponían contribuciones de distinto tipo (la lectura de una respuesta a una licitación, el seguimiento del trabajo de un consultor, la reflexividad, etc.) y que, si bien nadie tenía la obligación de participar, le permitía a quien quisiera encontrar respuestas sin necesidad de exponerse y pedir ayuda. Estos recursos disponibles daban lugar a la expresión de dudas, incomprendiones o lagunas, tanto metodológicas como técnicas o conceptuales. A través de las diversas contribuciones, la experimentación abrió un espacio inédito donde los intercambios sobre el trabajo les permitieron a todos construir su propio punto de vista, sin necesidad de ajustarse a un discurso homogéneo.

Además de la instalación de este entorno de trabajo, seguro y capacitante, la conciencia de contribuir a un proyecto portador de sentido también fue decisivo en el compromiso y la entrega de todas las personas involucradas. Los OPCO están comprometidos con el desarrollo de personas que, gracias a la formación, van a poder acceder a lo que suele llamarse “una segunda oportunidad”. Pensar la formación para las personas más desfavorecidas constituyó una especie de “imaginario motor”, aunque este siempre es en parte “engañoso” (Enriquez, 1983), que estableció un vínculo entre estos diferentes agentes e introdujo un sentido de lo común y de la cooperación, pero sin silenciar las rivalidades o las discrepancias de criterios. Incluso si no compartían las mismas concepciones y usos de la formación, el sentido de compromiso en esta experiencia fue lo que sostuvo su participación.

Así pues, las presentaciones de las AFEST puestas a prueba pudieron ser objeto de numerosos intercambios “en pie de igualdad” (Ogien, 2015) entre las personas para identificar de manera colectiva no solo las complejidades sino también las precauciones, hasta el momento inimaginables,

a tener en cuenta con tales métodos formativos. Estas experiencias locales de formación sometidas al debate colectivo permitieron confrontar y capitalizar nuevas prácticas que presentaban un nuevo vínculo con la formación. Esta, por ejemplo, ya no se considera solo como una etapa reservada a la mera adquisición de saberes sino que presta una mayor atención a la organización en la que debe enmarcarse. Estos cambios que se introdujeron de forma gradual hasta convertirse en evidencias compartidas, cuando inicialmente resultaban impensables, no se produjeron repentinamente. Son el fruto de debates en los que “la imprevisibilidad” y “la subjetividad” no se consideraron “como una contaminación del razonamiento sino como variables cruciales que deben incluirse” (Midler, 1996: 53). Las opiniones de todos los involucrados encontraron un lugar en los debates a los que dieron lugar estas experiencias y desplazaron las posiciones individuales, no solo las de los profesionales de los OPCA, sino también las de los impulsores y supervisores de la iniciativa, los organismos gubernamentales y el comité científico. Estos momentos de intercambio no solo constituyeron “espacios de debates racionales”, reducidos a una mera técnica de moderación, sino que se convirtieron como tales en “espacios de experimentación e innovación que se difractan en múltiples ámbitos (políticos, jurídicos, reglamentarios, científicos) de múltiples situaciones (de evaluación de pruebas, de testimonios, de disputas, de controversias, de procesos). Se adoptan allí lógicas de racionalidad y legitimidad [...] y emergen culturas públicas sobre las cuales se podrán basar las próximas actividades políticas” (Cefai y Joseph, 2002: 10).

2.3. Tomar conocimiento de la complejidad de la realidad y mitigar las restricciones temporales

La última palanca que nos parece que tuvo una influencia en las transformaciones producidas por esta experimentación es la de realizar un trabajo sin veleidad de simplificación

ilusoria, un trabajo que toma conocimiento de la complejidad de la realidad. Trabajar con y sobre la realidad a menudo resultó delicado, tanto con los OPCA como con el comité técnico y científico.

El principio de la formación en situación de trabajo supone de manera consustancial un diálogo continuo y estrecho con el trabajo. Esta ingeniería que implica evaluar el potencial formativo de las situaciones de trabajo (Mayen y Lainé, 2019) –que por naturaleza distan mucho de ser espacios de aprendizaje– hace ver que el trabajo tal como se hace no se limite a las actividades y competencias definidas en la descripción de la actividad. Este reconocimiento de las complejidades conduce a tomar consciencia sobre el carácter obsoleto o inadecuado de las herramientas que atentan contra las representaciones anteriores, sobre todo de los OPCA, acerca de los ingredientes que definen una formación bien diseñada. Este retorno a la realidad de la actividad laboral, que se muestra más complejo que lo previsto inicialmente, puede constituir un verdadero desafío que necesita de un acompañamiento para ser superado.

Tomar conocimiento de la realidad no fue más sencillo para el comité técnico y científico, en particular sobre la decisión de los organismos gubernamentales de asociar a los OPCA en esta experimentación. Al determinar tanto la elegibilidad de las acciones de formación como la financiación y asegurando su efectividad, los OPCA son actores clave de la formación profesional. Además de recaudar y redistribuir, también asumen una responsabilidad en materia de “calidad” y en los últimos años se los ha instado a consolidar su función de acompañamiento de proximidad en las micro, pequeñas y medianas empresas. A lo largo de las sucesivas reformas, pasaron de tener una función predominantemente administrativa y de gestión a una función de “prestador de servicios”. Sin embargo, estos mandatos legislativos no alcanzan para hacer efectivas estas medidas y varios estudios señalan sus deficiencias en lo pedagógico

y su relativo desconocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Bentabet y Théry, 2005).

Esta observación podría haber llevado a realizar esta experiencia sin asociar a estos intermediarios, cuya experiencia no radicaba en los ámbitos de la pedagogía y del análisis del trabajo. Por ejemplo, habría sido posible convocar directamente a binomios de empleadores y formadores que quisieran participar en la iniciativa, lo que probablemente habría vuelto el trabajo más rápido y simple. Esta hipótesis, lejos de haber sido una mera posibilidad, fue objeto de debates (por momentos acalorados) en el comité técnico y científico. Algunos habrían preferido privilegiar una implementación más rápida del proceso de trabajo, haciendo caso omiso, de algún modo, de la realidad de esta organización y sus actores para desarrollar un sistema prototípico, que probablemente hubiera sido muy acertado, pero que no habría tenido anclaje en este entorno laboral. Partiendo del principio de que la transformación es mayor cuando se apoya a los actores y se establecen mediaciones que cuando se los excluye (Schwartz, 1997), se decidió mantener a los OPCA como interlocutores imprescindibles. Gracias a esta decisión, fue posible aprovechar su experiencia, sobre todo en las dimensiones formales de una acción de formación, al tiempo que se tomó nota de la necesidad de apoyarlos para que expandieran sus competencias pedagógicas y su conocimiento sobre las micro, pequeñas y medianas empresas.

Esta decisión voluntaria de privilegiar la integración, el apoyo y el acompañamiento de los OPCA, designados como los creadores y coordinadores de los proyectos en las empresas, y, de forma consecutiva, de demorar el paso a la acción, que habría podido producir resultados de manera más rápida, rompe con el hábito de una coordinación programada y de un relativo dictado del tiempo. Se convirtió así en un elemento decisivo en la ejecución de la experimentación y garantizó una verdadera transformación, ya que todas las partes interesadas, agentes sobre el terreno, investigadores e impulsores de la iniciativa, pudieron abordar la

complejidad de las situaciones para debatir, confrontarse y construir progresivamente los contornos del objeto que los reunía: la formación en situación de trabajo. Para lograrlo, el tiempo no fue considerado como “un factor de la naturaleza sino como una variable estratégica” (Midler, 1996: 94), en ruptura con el principio de una eficacia inmediata, que se centra más en la obtención de resultados que en el proceso de elaboración de estos.

Esta atención deliberada y constante al proceso permitió crear un segundo espacio de aprendizaje que se acopló al trabajo inicial sobre la formación en situación de trabajo, una especie de AFEST en la AFEST, donde la acción y la reflexión se tejieron a lo largo de la iniciativa entre el conjunto de los participantes: OPCA, organismos gubernamentales, expertos, investigadores. Los beneficios reflexivos y de aprendizaje de la iniciativa exigieron mucho tiempo. Este último, que surge como una palanca esencial del trabajo democrático, permitió que los diferentes actores convocados no fueran simples “responsables de proyectos”, subordinados a una orden del gobierno, sino que se desempeñaran más bien como “experimentadores de formas de la vida democrática o, en términos “pragmatistas”, en investigadores políticos” (Laugier, 2018: 4).

Conclusión

Esta prueba piloto culminó con la constitución de un corpus de conocimientos, que se materializó en el informe final de evaluación, tanto sobre la ingeniería de diseño y ejecución de una AFEST como sobre los efectos, incluso los indirectos, de este tipo de acción no solo en los beneficiarios, sino también en los actores de la empresa y los modos de organización del trabajo. Este material se recolectó para el desarrollo de la producción normativa a cargo de la DGEFP en el marco de la elaboración de la ley de

2018 y permitió la incorporación de la AFEST en el ordenamiento jurídico, autorizando y estimulando la adopción de este tipo de enfoque en configuraciones socioproductivas en las que los profesionales tienen un acceso limitado a la formación. Si bien el marco legal y reglamentario ya se estableció, ¿podemos considerar que es el final de la historia? En el fondo, ¿esta experimentación sobre las AFEST solo se limitó a esta modalidad formativa? A partir de esta experimentación, ¿existe la posibilidad de establecer un programa más ambicioso que busque institucionalizar nuevas formas de debate y participación a partir “de una transformación de los dispositivos de distribución de saberes, de circulación de la información, de impulso a la innovación y de toma de decisiones, así como de sus regímenes de legitimación” (Cefaï y Joseph, 2002: 7)?

La experimentación estableció principios de acción virtuosos, en el sentido de que contribuyó al reconocimiento de los actores esenciales que, sin embargo, suelen ser excluidos de los procesos de decisión y reducidos a la ejecución de los procedimientos. Sin embargo, dista mucho de haber agotado el tema, ya que se podría debatir sobre otros objetos, como la evaluación, los cambios para los formadores, la gestión y las transformaciones de las organizaciones de trabajo.

Por consiguiente, surge la pregunta de cómo debería extenderse tal iniciativa. El paso de la experimentación al desarrollo a mayor escala puede concebirse de dos maneras. La primera considerará este paso como un proceso industrial que reproduce un prototipo: decretará el fin de la experimentación y eludirá esas deambulaciones del pensamiento para producir rápidamente otros AFEST, conformes a las nuevas normas reglamentarias establecidas. La segunda verá este despliegue como una continuación de la experimentación: convocará a los actores, establecerá arenas de deliberación, hará que surjan controversias y dilemas para emprender la búsqueda de soluciones inéditas sin limitarse a la práctica analítica, por definición parcial y localizada,

que se efectuó durante la prueba piloto nacional. En el primer caso, la prueba piloto termina y con ella se extingue una concepción abierta de lo político, en la que las personas involucradas en el problema contribuyen “en pie de igualdad, con el fin de encontrar una solución satisfactoria” (Dewey). En el segundo caso, la prueba piloto se convierte en un funcionamiento más continuado, en el que cada individuo puede “hacer oír su voz por fuera de los procesos institucionalizados de deliberación, salir de la invisibilidad, reaparecer en el espacio público gracias a nuevos mecanismos de participación, promover la proximidad en las relaciones sociales y en la vida cotidiana [y] participar en [un] verdadero proceso de producción de la democracia” (Laugier y Ogien, 2014: 46).

La actual implementación de las AFEST deja interrogantes sobre la fragilidad de los procesos que permiten instalar la democracia en el trabajo. Si, en algunos casos, se trata de continuar la experimentación planteando nuevos cuestionamientos, en otros, se advierte más bien un retorno a formas menos abiertas y dinámicas que intentan replicar e instrumentalizar los logros de la experimentación a riesgo de anquilosarlos y, de este modo, vaciarlos de su contenido.

Bibliografía

- AFITEP (1989). *Vocabulaire de gestion de projet*. París: Afnor.
- Bentabet, B. y Théry, M. (2005). *Les organismes paritaires collecteurs agréés acteurs du changement des comportements des petites entreprises*. Marsella: Céreq.
- Cefaï, D. y Joseph, I. (2002). *L'Héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme*. La tour d'Aigues: Éditions de l'Aube.
- Clot, Y. (2014). “Économie et sens. Réhabiliter la dispute professionnelle”. *Le Journal de l'école de Paris du management*, (105), pp. 9-16.

- Dewey, J. (1993 [1938]). *Logique: la théorie de l'enquête*. Paris: PUF.
- Enriquez, E. (1983). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Sociologie clinique*. Paris; Desclée de Brouwer.
- Fernagu Oudet, S. (2012). "Concevoir des environnements de travail capacitants: l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs". *Formation emploi*, (119), pp. 7-27.
- Giust-Desprairies, F. (2005). "Éléments pour un repérage de la spécificité de l'intervention psychosociologique". En *Le désir de penser*. Paris: Téraèdre. Recuperado de: www.arianesud.com
- Laugier, S. (2018). "La démocratie comme enquête et comme forme de vie". *Multitudes*, (71), pp. 157-166.
- Laugier, S. y Ogien, A. (2014). *Le Principe démocratie. Enquêtes sur les nouvelles formes du politique*. Paris: La Découverte.
- Mayen, P. y Lainé, A. (2014). *Apprendre à travailler avec le vivant. Développement durable et didactique professionnelle*. Dijon: Raison et Passions.
- Midler, C. (1996). *L'auto qui n'existait pas. Management de projets et transformation de l'entreprise*. Paris: Inter Éditions.
- Ogien, A. (2015). "La démocratie comme revendication et comme forme de vie". *Raisons Politiques*, (57), pp. 31-47.
- Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes*. Paris: PUF.
- Schwartz, B. (1997). *Moderniser sans exclure*. Paris: La Découverte.
- Serverin, E. y Gomel, B. (2012). "L'expérimentation des politiques publiques dans tous ses états". *Informations sociales*, (174), pp. 128-137.
- Teulier, R. y Lorino, P. (dirs.) (2005). *Entre connaissances et organisation: l'activité collective*. Paris: La Découverte.
- Ulmann, A. L., Weill-Fassina, A. y Bencheikroun, T. H. (2017). *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques*. Toulouse: Octarès.

Movilizar el derecho para impugnar despidos

*Dos casos que enfrentaron a la Confederación
Francesa Democrática del Trabajo (CFDT)
y a los trabajadores con la Dirección Nacional
de las Fábricas Renault*

JEAN-PHILIPPE TONNEAU¹

La sociología del trabajo, una de las ramas más antiguas de la sociología, abarca diversas investigaciones tanto en el plano teórico como en el de los objetos de investigación. Sin embargo, estas investigaciones suelen soslayar el aspecto judicial y jurídico del trabajo, incluso cuando analizan la dominación o las resistencias en el trabajo (Flocco, Mougeot y Ruffier, 2018; Sainsaulieu, 2017). En este sentido, los trabajos sobre las reestructuraciones empresariales, los despidos colectivos o los cierres de plantas son ejemplares –exceptuando los trabajos ya antiguos de Francine Soubiran-Paillet (1988; 1989)–: o bien analizan el momento mismo y el período posterior a la reestructuración de una empresa (Lomba, 2018; Linhart, Rist y Durand, 2002), o bien observan las reestructuraciones a través del prisma del *management* o de los procesos de decisión empresarial (Aubert y Beaujolin-Bellet, 2004), o bien abordan un dispositivo jurídico singular (Didry, Tessier, 1996). En definitiva, parecería que el derecho –en particular su lugar y su papel en el trabajo y su organización, pero también en las

¹ Universidad de Nantes, CENS.

protestas de despidos, etc.– estaría reservado únicamente a los abogados. Sin embargo, sabemos, gracias a los trabajos de Jacques Commaille (2015), que los sociólogos deben (y tienen la obligación de) ocuparse del derecho, su producción, su movilización y sus actores.

El objetivo de nuestra contribución es precisamente abordar la movilización del derecho y la asistencia jurídica de un abogado por parte de los comités centrales de empresas (CCE), los comités de empresas (CE) y las organizaciones sindicales para impugnar despidos. Aunque el surgimiento y el desarrollo de la militancia jurídico-sindical en las confederaciones sindicales ya han sido bien documentados (Willemez, 2003), el uso sindical del derecho “desde abajo” es un tema poco analizado.

El estudio se centra en la Dirección Nacional de las Fábricas Renault (Régie Nationale des Usines Renault, RNUR), cuya historia es bien conocida (Loubet, 2000), y, en especial, en dos “casos”: un despido masivo de trabajadores en huelga a fines de la década de 1970 y un despido colectivo por motivos económicos en la segunda mitad de la década de 1980 debido a una reestructuración (véase el recuadro 2). Para llevarlo a cabo, utilizamos un corpus original, los archivos profesionales del abogado Tiennot Grumbach² (véase el recuadro 1), que solo representaba a los trabajadores, los CCE, los CE y las organizaciones sindicales. Tras consultar los archivos, una cosa queda clara: el recurso al derecho y a la justicia parece vano; todo parece haber estado arreglado de antemano. En otras palabras, aun cuando la justicia le dio la razón a los CCE, a los CE y a las organizaciones sindicales, los despidos previstos por la dirección de la empresa terminaron por efectuarse. Entonces, ¿por qué

² Los archivos profesionales de Tiennot Grumbach consultados (correspondientes al período 1974-2010) consisten en 64 cajas (exhaustivamente analizadas). En lo sucesivo, nos referiremos a los archivos como “Archivos Privados Tiennot Grumbach (APTG)”. Como todavía no se realizó un inventario del fondo, se conservó la numeración original de las cajas. Quisiéramos agradecer aquí a Jean-Pierre Le Crom, quien nos dio acceso al fondo.

los CCE, los CE y las organizaciones sindicales movilizan el derecho y la justicia y recurren a un profesional del derecho y, en particular, a un abogado militante? ¿El recurso al derecho y a la justicia ponen al descubierto otros problemas?

A partir de estos dos “casos”, primero examinaremos las diferentes formas de movilización de la justicia y del derecho por parte de los CCE, los CE y las organizaciones sindicales. Luego, abordaremos las motivaciones, independientemente de si se obtiene una sentencia favorable o desfavorable, para recurrir al derecho y a la justicia. Por último, analizaremos las razones por las que se acudió a T. Grumbach, las relaciones que mantenía con sus clientes y las estrategias elegidas.

Recuadro 1: Tiennot Grumbach (1939-2013)

Aunque no es un caso excepcional, Étienne Grumbach, más conocido como Tiennot Grumbach, es el arquetipo del abogado militante. Nació en 1939 y empezó a ejercer la profesión en la década de 1970 (Tonneau, 2014). El sobrino de Pierre Mendès-France hizo su entrada en la política cuando se adhirió a la Unión de Estudiantes Comunistas de Francia, de la cual fue miembro hasta su escisión a comienzos de la década de 1960. En ese entonces, fundó, junto con Robert Linhart, la Unión de Juventudes Comunistas Marxistas-Leninistas (UJCML) y luego Vive la Révolution! A principios de la década de 1970, trabajó en la planta de Flins de Renault (Grumbach, 1971). En 1972, se inscribió en el Colegio de Abogados guiado por una lógica militante: “defender a los compañeros militantes”.³ Al igual que muchos otros jóvenes abogados, miembros o simpatizantes de la extrema izquierda que entraron al colegio en la misma

³ Entrevista a T. Grumbach, París, 25 de marzo de 2005.

época, T. Grumbach estableció su primer estudio en Mantes-la-Jolie, un barrio popular de la región parisina. Se especializó en derecho social y solo representaba a trabajadores y organizaciones sindicales. A fines de los años 1970, participó en el establecimiento del departamento jurídico confederal de la CFDT junto a Jean-Paul Murcier, quien inició la estrategia del “conflicto de lógicas”. En esa misma época, la publicación de un libro de dos tomos sobre la defensa en la justicia laboral consagró a T. Grumbach como el abogado de los trabajadores y las organizaciones sindicales (Grumbach, 1978, 1979) y, sobre todo, como la figura del abogado militante. Atraídos por su práctica profesional junto a los trabajadores y al compartir con él una visión común, muchos jóvenes abogados comenzaron sus carreras en su estudio, a tal punto que es posible hablar de una verdadera filiación profesional y militante y hasta de una “escuela Grumbach”.

1. Impugnar mediante el derecho: la movilización de un repertorio contra despidos

Para esta contribución, se seleccionaron dos casos. Aunque en última instancia la elección es arbitraria, obedece sin embargo a una serie de criterios. En primer lugar, teníamos interés en que los dos casos hubieran tenido lugar en la misma empresa, en períodos diferentes, y que los expedientes estuvieran completos, es decir, que incluyeran los documentos procesales, las conclusiones de T. Grumbach y de los abogados contrarios, la correspondencia, etc. En el siguiente recuadro, se presenta un resumen de los dos casos en cuestión.

**Recuadro 2: Resumen de los dos casos entre la RNUR y la CFDT
y los trabajadores**

El caso llamado de los “Trabajadores en huelga” en la planta de Flins (1978-1980)

Tras una huelga (18 de mayo al 28 de junio de 1978) y a la ocupación de una sede, la dirección despide a 42 trabajadores y cinco trabajadores protegidos (delegados del personal de la CGT y la CFDT), por lo que se inician procedimientos ante diferentes jurisdicciones.

Medidas provisionales (un procedimiento). La empresa convoca a agentes judiciales para constatar la huelga y la ocupación de la planta. Recurre al tribunal para ordenar el desalojo de los trabajadores de la planta. En su resolución del 5 de junio de 1978, el tribunal desestima la demanda de la empresa. En su opinión, “la herramienta de trabajo no está en peligro”, no existe una “ocupación de los lugares de trabajo” y no hay “necesidad urgente de ordenar su desalojo”. La empresa vuelve a recurrir al tribunal. En su resolución del 12 de junio de 1978, el tribunal hace las mismas observaciones que en la primera resolución. Sin embargo, procede a la designación de un mediador con el fin de “facilitar la distensión de las relaciones de trabajo”. La empresa apela las dos resoluciones ante el tribunal de apelaciones de Versalles el 20 de junio de 1978. El tribunal de apelación declara “sin objeto la apelación de la RNUR” y confirma la resolución del 5 de junio de 1978; revoca en parte la resolución del 12 de junio de 1978 y ordena el desalojo de un trabajador, considerado como el líder, así como “de todos los huelguistas de las instalaciones”.

Fuero Contencioso Administrativo (un procedimiento). La inspección del trabajo debe autorizar o no el despido de cinco trabajadores protegidos. Acepta el despido de dos trabajadores protegidos y rechaza el de los otros

tres. La empresa presenta un recurso jerárquico ante el ministro de Trabajo para pronunciarse sobre los tres trabajadores protegidos que no fueron despedidos. El ministro rechaza el despido de dos de los trabajadores y acepta uno. Se recurre al Tribunal Administrativo para impugnar el despido del trabajador protegido que fue despedido.

Fuero laboral (dos procedimientos). Los 42 trabajadores despedidos acuden al Tribunal del Trabajo que los desestima y reconoce el carácter real y serio de los despidos. Solo un trabajador presenta una apelación por iniciativa propia y sin el apoyo de la CFDT. El tribunal de apelación de París confirma el fallo dictado por el Tribunal del Trabajo.

Fuero Penal (tres procedimientos).

-Un trabajador contra dos trabajadores y la Caja Primaria del Seguro de Enfermedad francesa (Caisse primaire d'assurance maladie, CPAM), Tribunal Correccional, el 7 de marzo de 1979, por agresión con lesiones del trabajador a los otros trabajadores. El Tribunal Correccional libera al trabajador. Los dos trabajadores presentan una apelación ante el tribunal de apelación de Versalles, el 10 de octubre de 1979. La sentencia del tribunal de apelación de Versalles confirma el fallo del Tribunal Correccional.

-Un trabajador y la dirección del establecimiento, Tribunal Correccional, el 7 de marzo de 1979 por obstáculo a la libertad de trabajo. El Tribunal Correccional declara culpable al trabajador por obstrucción a la libertad de trabajo. El trabajador presenta una apelación ante el tribunal de apelación de Versalles, el 10 de octubre de 1979. La sentencia del tribunal de apelación de Versalles confirma el fallo del Tribunal Correccional.

-La CFDT y nueve trabajadores contra el director ejecutivo de la empresa, el jefe de personal, la empresa

de Boulogne-Billancourt y la empresa de Flins, Tribunal Correccional, el 7 de marzo de 1979 por obstáculo para el ejercicio del derecho sindical. El Tribunal Correccional desestima el recurso de la CFDT. La CFDT presenta una apelación ante el tribunal de apelación de Versalles, el 10 de octubre de 1979. La sentencia del tribunal de apelación de Versalles confirma el fallo del Tribunal Correccional. La CFDT contempla recurrir al Tribunal de Casación, pero luego desiste.

Resultados de los procedimientos: los 42 trabajadores no amparados son despedidos; los tres trabajadores protegidos son despedidos; un trabajador es declarado culpable de obstrucción a la libertad de trabajo por el Tribunal Correccional, decisión que luego es confirmada en apelación por el tribunal de apelación; el recurso de la CFDT por obstrucción del derecho sindical es desestimada.

El caso llamado de “los 245 trabajadores despedidos” (1986-1991)

Múltiples reestructuraciones: 98 trabajadores son despedidos en el marco de un procedimiento iniciado en junio de 1986; 146 trabajadores son despedidos en el marco de un procedimiento que tuvo lugar entre marzo y noviembre de 1987. El 5 de enero de 1990 se firma un convenio llamado “Convenio relativo a la aplicación y el seguimiento del Plan Social” entre la dirección y todas las organizaciones sindicales (CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC, CSL-SIR), excepto la CGT, sindicato mayoritario en el establecimiento.

Los 244 trabajadores y la CFDT recurren al Tribunal del Trabajo de Boulogne-Billancourt para impugnar la aplicación efectiva de los Planes Sociales. Según ellos, su adhesión a los Planes Social había estado “viciada por dolo”. El Tribunal del Trabajo desestima el recurso de

los 244 trabajadores y la CFDT, en su sentencia con voto dividido del 22 de junio de 1990. Los 244 trabajadores y la CFDT presentan una apelación al tribunal de apelación de Versalles que, en su sentencia dictada el 24 de enero de 1991, confirma el fallo del Tribunal del Trabajo y considera, en particular, que el “Plan social cumple los requisitos de los convenios colectivos”. El Tribunal del Trabajo de Boulogne-Billancourt desestima el recurso de los trabajadores y el tribunal de apelación de Versalles confirma el fallo.

Resultado del procedimiento: los 244 trabajadores son despedidos; los diversos fallos consideran que los Planes Sociales se aplican de manera adecuada.

Este recuadro demuestra que los sindicalistas están familiarizados con los procedimientos judiciales y jurídicos y con T. Grumbach. Más aún, en la RNUR, parece que “las acciones judiciales [son] un horizonte permanente de las discusiones entre la dirección y los representantes de los trabajadores” (Didry y Tessier, 1996). El derecho constituye la estructura de las relaciones entre los sindicalistas y la dirección de la empresa, de modo que esta establece desde el principio un marco jurídico para resolver “las disputas” (Sarat, Abel y Felstiner, 1991) y, en términos más generales, para abordar los conflictos laborales.

Considerado como un modo de acción y más claramente como un arma para defender una causa, el derecho acaparó en los últimos años la atención de varios investigadores en sociología de la acción colectiva (Israël, 2009). ¿De qué manera lo utilizan los sindicalistas y qué lugar ocupa en la impugnación de los despidos de la RNUR? El uso del derecho de los sindicalistas difiere de un caso al otro.

A fines de la década de 1970, durante el caso de los trabajadores en huelga, los sindicalistas intensifican los modos de acción. Durante todo el período del conflicto, se observa una proliferación de artículos de prensa, huelgas, peticiones y panfletos. Los sindicalistas también recurren a representantes

municipales. Por ejemplo, la Unión Parisina de los Sindicatos Metalúrgicos de la CFDT solicita a distintos concejales que gestionen ante el ministro de Trabajo “para obtener la impugnación” de varios despidos.⁴ Asimismo, los sindicalistas exportan el conflicto con la dirección hacia fuera de la empresa. En diferentes panfletos, se asocian con organizaciones locales y hacen un llamado al pueblo.⁵ Así pues, la activación del instrumento jurídico se inscribe aquí en una “combinación de prácticas de movilización” (Bérout et al., 2008), una superposición de modos de acción para impugnar los despidos efectuados por la dirección.

A fines de la década de 1980 y 1990, durante el caso de los despidos por motivos económicos, aunque se publican algunos artículos en la prensa nacional, los representantes movilizan el derecho rápidamente y contactan a T. Grumbach a fin de presentar un recurso por falta de información y consulta con carácter urgente ante el Tribunal de Primera Instancia y luego un litigio para impugnar la aplicación de los planes sociales ante el Tribunal del Trabajo. Sin dejar de actuar en el plano del derecho, los concejales publican un documento titulado “Estado del empleo en Billancourt”,⁶ que fue objeto de uno de los pocos panfletos que se distribuyeron.⁷ En este documento de 21 páginas, los sindicalistas de la CFDT presentan algunas cifras y estadísticas sobre la evolución del personal en la planta de Billancourt, analizan las características de los diferentes planes sociales que se implementaron en la fábrica, precisando la manera en que se operaron las reducciones del personal, y concluyen con la enumeración de algunas propuestas que constituyen

4 Carta de la Unión Parisina de los Sindicatos Metalúrgicos de la CDFT Sección Renault Flins al concejal, del 2 de octubre de 1978. ATPG, Caja 13, Carpeta 4.

5 Panfleto “Appel de la CFDT à Manifestation à Mantes” [Convocatoria de la CFDT a manifestación en Mantes], 1978. ATPG, Caja 14, Carpeta 2.

6 “L’état de l’emploi Renault-Billancourt et ses exclus” [El estado de los puestos de trabajo en Renault-Billancourt y sus marginados], ATPG, Caja 15, Carpeta 5.

7 Panfleto “Pour un plan social exemplaire” [Por un plan social ejemplar], ATPG, Caja 15, Carpeta 5.

un verdadero contraproyecto industrial. En otras palabras, durante este caso, el derecho, que constituye el modo de acción privilegiado, se combina con la experiencia (Offerlé, 1994) para impugnar los despidos colectivos. A su vez, no se convoca a manifestaciones ni a firmar petitorios.

¿Cómo se explica esta movilización diferenciada del derecho? Se pueden formular varias hipótesis, que habría que desarrollar. No cabe duda de que el lugar del repertorio del derecho depende de la relación de los sindicalistas con el derecho y de su aprehensión más o menos familiar del marco jurídico para resolver los conflictos, como tampoco cabe duda de que estos dos casos remiten a dos litigios diferentes. Sin embargo, también es preciso tener en cuenta el contexto jurídico-sindical. En la década de 1970, aunque la CFDT había ampliado considerablemente su departamento legal, sobre todo gracias al impulso de Jean-Paul Murcier, lo que le permitía sitiar el derecho y la justicia y desarrollar la noción de “conflicto de lógicas”,⁸ los modos de acción utilizados también descansaban en gran medida en una militancia más “clásica”. En cambio, en la década de 1980, la desindicalización, que asecha el semillero militante, participa del retroceso de la movilización de modos de acción más clásicos como la huelga o la manifestación. Y, en particular, la CFDT se convierte definitivamente al reformismo. A partir de entonces, se empieza a privilegiar la negociación antes que cualquier otro modo de acción, la cual, junto a la judicialización, funcionan como “los dos polos de una misma escena [dramática]” (Soubiran-Paillet, 1988). Por último, las transformaciones laborales, marcadas en particular por

⁸ Jean-Paul Murcier definía al conflicto de lógicas de la siguiente manera: “Resulta evidente que el tribunal, cuando debe tomar una decisión, tiene que elegir entre dos interpretaciones: la interpretación que va a favorecer la libertad de acción del empleador, su autoridad, su derecho a tomar decisiones y sanciones, o, al contrario, una interpretación que va a tener en cuenta la finalidad perseguida por la ley, es decir, la protección que él le va a proporcionar a los trabajadores, a nivel individual o colectivo [...] Digamos que el tribunal debe elegir entre estas dos lógicas” (Willemez, 2005).

las políticas de individualización y la flexibilización (Pélisse, 2019), desestabilizan a los colectivos de trabajo y no favorecen las movilizaciones, sobre todo porque el poder patronal, en especial en manos de los directores de recursos humanos y los directivos, desarrolló diversas estrategias para la “gestión de lo sindical” (Bérout y Yon, 2013).

En efecto, las direcciones (de la empresa y los establecimientos) participan en el juego judicial y juegan con sus reglas. Además de poder iniciar un litigio, como en el caso de los trabajadores en huelga, las direcciones hacen uso de diversas estrategias incluso durante el procedimiento judicial. Por ejemplo, en el caso de los trabajadores en huelga, la RNUR produce diversos documentos y los envía al presidente del tribunal: una lista de los trabajadores en huelga; cartas de apoyo redactadas por trabajadores; una petición dirigida a los trabajadores en la que se denuncia, sobre todo, “las maniobras de gran parte del personal [y la] violación de la libertad del trabajo por parte de algunos huelguistas”.⁹ Por otro lado, como en el caso de los despidos colectivos, la RNUR no duda generar competencias entre sindicalistas, sobre todo dentro del CE y del CCE, al proporcionar documentos a algunas organizaciones sindicales y no a otras.¹⁰ De manera general, la RNUR envía “una masa de documentos” a T. Grumbach, a tal punto que a menudo, según las palabras del abogado en su diálogo con la CFDT, son “inexplotables”.¹¹

Finalmente, la movilización de derecho y las sentencias de los tribunales (por si fuera poco, incluso cuando son favorables) no impiden los despidos de la RNUR. Entonces, ¿por qué acudir al derecho y la justicia?

⁹ ATPG, Caja 14, Carpeta 2.

¹⁰ ATPG, Caja 11, Carpeta 1.

¹¹ ATPG, Caja 13, Carpeta 3.

2. ¿Para qué sirve la movilización del derecho?

Al desplegar una estrategia judicial y jurídica y al someter el asunto ante el juez, los sindicalistas no solo esperan que un fallo establezca la legalidad o no de un proceso de despido o la validez de un plan social. Como contrapartida, el desplazamiento del conflicto entre los representantes y la dirección al terreno judicial tiene sus propias repercusiones en el terreno de la empresa y la movilización. Se identificaron cuatro ámbitos en los que el uso sindical del derecho hizo palanca.

En primer lugar, trasladar un conflicto a un litigio permite formular las injusticias vividas por los trabajadores y designar a los responsables (Sarat, Abel y Felstiner, 1991). Recurrir al derecho les da a los sindicalistas la posibilidad inmediata de “sentirse escuchados”, recuperar cierta “dignidad” y crear así “una correlación de fuerzas”,¹² tal como escriben en su correspondencia con T. Grumbach.

Además, recurrir al derecho les permite a los sindicalistas gestionar el tiempo y, más precisamente, ganar tiempo. Aunque los proyectos de despidos en una empresa rara vez son secretos, se suelen anunciar y aplicar de manera repentina. Como consecuencia, los sindicalistas, desprevenidos, se encuentran a menudo en una relación asimétrica con las direcciones. Por lo tanto, al recurrir a un abogado y someter el asunto a los tribunales, aunque solo sea un proceso provisional para cerciorarse del cumplimiento de los procedimientos, los representantes ganan tiempo y retrasan la aplicación de los planes de las direcciones. Los plazos entre la introducción de un procedimiento, la audiencia y la sentencia judicial les dan tiempo a los delegados del personal para organizarse y movilizar a los trabajadores.

Por otro lado, los sindicalistas también despliegan una estrategia judicial y jurídica no contra las direcciones, sino

¹² ATPG, Caja 14, Carpeta 2.

a favor de los trabajadores de su empresa. Para ello, los sindicalistas no dudan en convocar a los trabajadores, a través de los escasos panfletos publicados, para que asistan a las audiencias, elaboren las actas e incluso informen sobre el avance del caso.

Federación General de Minas y Metalurgia
Sindicato Renault de Trabajadores Automotrices
SRTA-CFDT

Boulogne, 1º de diciembre de 1989

El juicio iniciado por 245 ex trabajadores de la planta de Billancourt se llevará a cabo el 11 de diciembre de 1989, de 9 a 11 h, en el Tribunal del Trabajo de Boulogne.

Este juicio cuenta con el apoyo de la CFDT [...]

El Sindicato CFDT, junto con los trabajadores, persigue los siguientes objetivos: 1- Demostrar el engaño del que fueron víctimas los trabajadores despedidos, a quienes solo les otorgaron como ayuda una indemnización por despido denominada de manera abusiva “asignación-reconversión”, cuando no se ofreció ninguna reasignación. Por su parte, las licencias de conversión no garantizaron ninguna reasignación. 2- Poner de relieve las obligaciones de gestión previsional de empleos por parte del empleador, obligaciones que surgen de los convenios colectivos y de la ley sobre la reconversión. 3- Pedir a la justicia un verdadero plan social: operacional, adaptado a los trabajadores afectados por las reestructuraciones y conforme a la ley y a los convenios colectivos. 4- Lograr que el Tribunal del Trabajo exija a la Dirección Nacional de las Fábricas Renault una obligación de hacer: es decir, que proceda a la reasignación efectiva de los trabajadores abandonados a su suerte en 1986, 1987 y 1988.

El SRTA-CFDT los invita a asistir a esta audiencia el 11 de diciembre de 1989. Esa misma mañana, a las 8:30 h se realizará “una conferencia de prensa” en el Tribunal del Trabajo de Boulogne.

La publicación de un panfleto de este tipo tiene varias finalidades. Dado que el mero recurso a las categorías jurídicas “contribuye a apartar a los actores de su control sobre el conflicto” (Agrikoliansky, 2010), un panfleto como este

permite que los trabajadores se reapropien de su “causa” y, por lo tanto, el “derecho deja de ser una abstracción y se camufla al fondo del escenario” de la impugnación (Soubiran-Paillet, 1989). En especial, a través de la publicación de un panfleto informativo sobre las acciones judiciales y jurídicas, los sindicalistas pueden enmarcar la impugnación de los trabajadores. Así, el anuncio de las expectativas judiciales les permite enmarcar el conflicto entre las direcciones y los trabajadores, difundir cierta gramática de la lucha y definir, entre la pluralidad que puede coexistir, los objetivos de la movilización. De este modo, los sindicalistas asumen plenamente su papel de iniciadores de la impugnación. Además, mediante la lectura del panfleto, los trabajadores pueden identificar quiénes de entre los sindicalistas inician y organizan tal o cual acción. De hecho, la competencia sindical interna de la empresa no debe ser omitida, ya que la difusión de las acciones que los sindicalistas llevan a cabo les permite diferenciarse entre sí. Así pues, un conflicto siempre es una oportunidad de una posible sindicalización de los trabajadores.

Por último, introducir un procedimiento permite a los sindicalistas tener peso en las negociaciones con las direcciones. A menudo iniciadas de modo concomitante, la negociación y la judicialización de un conflicto parecen estar articuladas y se responden una a la otra durante la impugnación de los despidos que buscan las direcciones. Así, para los sindicalistas, seguir con las acciones judiciales suele depender del avance de las negociaciones. Sin embargo, el juego judicial no está exento de riesgos, y las direcciones pueden utilizar las decisiones que les son favorables y quedar en una posición de ventaja durante las negociaciones.

En definitiva, la movilización del derecho por parte de los sindicalistas no apunta solo a obtener una compensación ante la justicia sino que permite establecer una relación de fuerzas, ganar tiempo, enmarcar a los trabajadores y la movilización, e influir en las negociaciones. Asimismo, para

desplegar una estrategia jurídica y judicial, los sindicalistas necesitan recurrir a un profesional del derecho, que en este caso es el abogado militante T. Grumbach. ¿Cuál es su papel y qué relaciones forja con los sindicalistas?

3. Recurrir a un abogado militante para politizar el expediente

En los análisis de los conflictos laborales, se suele ignorar el papel del abogado. Y cuando se lo considera, el abogado queda reducido al papel de especialista que reduce la asimetría entre los sindicalistas y las direcciones, mediante el aporte de sus conocimientos técnicos. Ahora bien, reducir el derecho social a una técnica desestima su carácter eminente e intrínsecamente político. Al igual que otros abogados, T. Grumbach reivindica plenamente una concepción política de su profesión como constitutiva del derecho social. Los sindicalistas acuden a T. Grumbach, cuyo nombre es bien conocido en los círculos sindicales, por su reputación profesional y militante. ¿Qué relaciones mantiene el abogado con sus clientes y cómo es su práctica profesional?

3.1. ¿Está exenta de tensiones la relación de militante a militante?

Cualquiera sea el tipo de expediente, el trabajo del abogado es el mismo. El profesional del derecho tiene que transformar los hechos en derechos, es decir, traducir y formular, a través de las categorías jurídicas, un conflicto laboral en litigio.

Para abrir un expediente, es necesario que, incluso antes de recurrir a un tribunal, los clientes presenten documentos que caractericen la situación de la empresa y sus desacuerdos con las direcciones. En los dos casos, los sindicalistas suministran el material necesario tan pronto como

acuden a T. Grumbach, lo que revela su familiaridad con el derecho y el estudio de abogados.

Una vez que el expediente está abierto, el abogado debe acordar con sus clientes una estrategia judicial y jurídica. Si bien es el abogado quien establece los lineamientos, su relación con los sindicalistas parece confundirse con una reunión de militantes que comparten una visión común. De este modo, no solo se pone en marcha una co-construcción del expediente, sino que además el abogado “solicita instrucciones” (una frase presente en varias cartas) y los sindicalistas definen sus propios tiempos y estrategias judiciales y jurídicas. En el curso mismo del procedimiento, los sindicalistas le envían al abogado las mociones, resoluciones, etc., adoptadas en el CE o en las reuniones sindicales. Por lo general, el abogado se limita a transmitirles las decisiones judiciales con una simple frase “Te envío el fallo...”, sin brindar ningún elemento para la decodificación jurídica. Incluso después de que se dicta la sentencia, también son los sindicalistas quienes deciden cómo proceder, si conviene interponer una apelación o presentar un recurso de casación, mientras que el abogado parece plegarse a las estrategias sindicales.

El trabajo y la relación del abogado con los sindicalistas parecen ser únicos y escapan a los análisis sociológicos existentes sobre las interacciones entre el profesional y sus clientes (Tonneau, 2020). Como los sindicalistas poseen conocimientos jurídicos y ya han recurrido previamente a firmas de abogados, su relación con el abogado militante no es para nada nueva. Tanto la definición de la situación como los papeles de cada uno están predeterminados. A cambio, la autonomía profesional del abogado se reduce ampliamente.

Sin embargo, la confusión de papeles que caracteriza esta relación siempre puede verse interrumpida. Las relaciones entre el abogado y sus clientes sindicalistas no están exentas de tensiones que resuenan como una llamada de atención, que puede dar lugar a un restablecimiento de las

funciones de cada uno. Por ejemplo, en determinados intercambios, cuando los sindicalistas reivindican su posición de representantes de los trabajadores por sobre el abogado, T. Grumbach vuelve a asumir su posición profesional. A menudo, los honorarios constituyen la raíz o la esencia de estas tensiones. El abogado adopta una lectura política y militante de los honorarios fijados y la inscribe en el tipo de estudio jurídico que fundó.

Estimados compañeros:

En la reunión del 19 de mayo de 1979 [...] nuestro compañero [...] indicó que el costo de nuestra intervención [...] causaría problemas entre el U.P.S.M. y el estudio en el caso Renault. Esta también es una cuestión política. A diferencia de otros estudios, nos negamos a que los asuntos de dinero sean un tema tabú del que se hable a escondidas. Nuestro estudio solo trabaja para trabajadores. Por lo tanto, pensamos que los trabajadores tienen derecho a recibir una verdadera defensa, es decir, del mismo nivel de calidad que la que “compran” los patrones. Se trata de una elección... y esta elección supone un costo [...] Por último [...] debo decirles que si el sindicato me pidiera que asumiera la defensa de este caso como militante, SIN HONORARIOS, no dudaría en hacerlo, ya que considero que el caso es importante para el futuro de las libertades. Si esto sucediera, es probable que tal situación transforme el tipo de relación que mantenemos. También merecería un debate sustantivo, incluso sobre el futuro de un estudio como el nuestro. [Carta de T. Grumbach a la UPSM – CFDT, el 30 de mayo de 1979]¹³

Por último, aunque hay una unidad de propósito entre los protagonistas y la estrategia judicial y jurídica se construye, un caso no se limita a la relación entre un abogado y sus clientes. Al contrario, se necesita tener en cuenta a los demás actores, en especial a los abogados de las direcciones, que también son colegas de T. Grumbach. En este sentido, los dos profesionales del derecho tienen una relación

¹³ ATPG, Caja 12, Carpeta 2.

que parece incomprensible, incluso para los sindicalistas que están familiarizados con el derecho y el asesoramiento jurídico como en este caso. En varias cartas consultadas, los abogados intercambian sus mejores deseos, se felicitan por sus alegatos y hasta organizan su calendario judicial. Sin embargo, su relación se centra sobre todo en el “caso” que los reúne. De este modo, la estrategia judicial y jurídica, que debe ser sostenible por ambos profesionales, también se define durante sus intercambios, del mismo modo en que participan de la aceptación de sus clientes en las decisiones adoptadas. En términos generales, un caso siempre se inscribe, al margen de su marco estricto, en una lógica judicial que lo supera.

Con respecto a las presuntas discriminaciones, seguro que usted conoce la jurisprudencia del Tribunal de Casación que invocaré y que, de todas formas, permite al empleador hacer una discriminación en las sanciones [...] Sin duda alguna, podré demostrar, en particular en el actual conflicto, que, por el contrario, la Dirección Renault evitó sancionar a miembros protegidos y que la discriminación se practicó en sentido contrario al que dicen sus clientes. [Carta del abogado de la RNUR a T. Grumbach, el 28 de diciembre de 1978]¹⁴

Estimado colega:

¿Consideran sus clientes aceptable en su conjunto la sentencia dictada? En cuyo caso, es muy probable que pueda conseguir también la aceptación de la Dirección Renault en su conjunto, es decir, con condena y desestimación. Pero si alguno de ellos tiene la intención de apelar, eso daría lugar automáticamente a una apelación de la Dirección Renault, por supuesto. [Carta del abogado de la RNUR a T. Grumbach, el 2 de abril de 1979.

A pesar de las tensiones que puedan tener con T. Grumbach, los sindicalistas no recurren a él por casualidad. De hecho, quieren contar con los conocimientos jurídicos

¹⁴ ATPG, Caja 12, Carpeta 2.

del abogado, pero también con sus habilidades militantes y políticas para politizar el caso.

3.2. Las formas plurales de la politización de un expediente

Como abogado militante que politiza su práctica profesional, T. Grumbach defiende ante todo la causa del derecho. En otras palabras, el abogado versallés es partidario de una regulación jurídica del trabajo y la economía, y considera que recurrir al juez es la garantía del respeto de los derechos de los trabajadores y los sindicalistas. T. Grumbach no duda en politizar determinados expedientes. Sin embargo, la politización toma diversos caminos. En los dos casos estudiados, se pudieron identificar cuatro formas de politización.

En primer lugar, la politización se inscribe en una configuración político-jurídica dada. Por ejemplo, en el caso de los trabajadores en huelga, T. Grumbach utiliza en su alegato el concepto de “conflicto de lógicas”, que contribuyó a elaborar en la CFDT. En sus conclusiones, no duda en denunciar “la lógica” de los empleadores, que se confundiría con la de los jueces, ni en criticar a la justicia, en la que los jueces no harían más que obedecer. En el caso de los despidos colectivos, el abogado enmarca sus conclusiones en el contexto político del momento. En ese entonces, se estaba debatiendo en el Parlamento la ley Soisson (promulgada el 2 de agosto de 1989), que establece un plan social para los despidos colectivos. El abogado se propone entonces discutir en el terreno judicial una ley que se debatía en el terreno político. Asimismo, pide asesoramiento a Antoine Lyon-Cen, un profesor de derecho laboral muy conocido, quien lo alienta y le da algunos consejos. El académico le escribe: “La coyuntura política y jurídica invita a abrir este debate, ya que el proyecto de ley que se presentó al Parlamento no solo pretende introducir el concepto en el idioma legislativo [...] sino, sobre todo, fortalecer el papel del plan

social. Sin embargo, cabe presumir que la discusión sobre un concepto corre el riesgo de naufragar si no se apoya en ambiciones firmes, dotadas de una legitimidad social tal que les permitan orientar una decisión política o una decisión judicial”.¹⁵ Este diálogo confirma que los abogados y los profesores de derecho son actores clave del espacio de producción de derecho laboral (Willemez, 2017).

En segundo lugar, T. Grumbach puede politizar la acción jurídica, como sucede en el caso de los despidos colectivos, cuando el abogado hace una lectura y llega a conclusiones políticas de un concepto jurídico como el de dolo. Así, opone a los 245 trabajadores a la RNUR, “con su poder económico, con su organización financiera, con su gestión”, y apela, tanto en el sentido jurídico como político, a la “responsabilidad de la empresa” francesa.¹⁶

También se pueden distinguir formas de politización más generales, como la desingularización del caso. En el caso de los trabajadores en huelga del que la CFDT desea sacar “el balance político”, a través de una progresión en generalidad [*montée en généralité*], T. Grumbach evoca “la democracia sindical, la democracia obrera y el derecho a huelga” y reinscribe el modo de acción en la empresa, el derecho y sus respectivas historias.¹⁷ En el caso de los 245 trabajadores, el abogado aborda “la clase obrera” y la historia y la organización del trabajo (desde la organización científica del trabajo creada por F. W. Taylor), inscribe los despidos en la historia de la empresa, critica las políticas industriales, económicas y laborales de la RNUR y concluye: “El expediente político de la teoría del riesgo empresarial: ¿La RNUR podría deshacerse a bajo precio de hombres que quebrantó en el trabajo sin permitirles que recuperaran el derecho a otro trabajo [...]”.¹⁸ La otra forma de

¹⁵ Carta de A. Lyon-Caen a T. Grumbach, del 30 de mayo de 1989. ATPG, Caja 13, Carpeta 1.

¹⁶ ATPG, Caja 13, Carpeta 3.

¹⁷ ATPG, Caja 11, Carpeta 2.

¹⁸ ATPG, Caja 11, Carpeta 1.

politización general se refiere a la defensa de la causa del derecho. En efecto, al representar a los sindicalistas y los trabajadores en el terreno judicial y jurídico, T. Grumbach desea que sean “por fin sujetos de derecho”.¹⁹ En otras palabras, aquí, es el derecho lo que les permite a los trabajadores recuperar una determinada ciudadanía (Allal y Yon, 2020).

Conclusión

El objetivo de nuestra contribución era entender cómo y por qué los sindicalistas movilizan el derecho y recurren a un abogado para impugnar los despidos que busca la dirección de la RNUR. El acceso a los archivos profesionales del abogado T. Grumbach nos permitió centrar la atención en el uso sindical del derecho “desde abajo”, en el lugar de este repertorio del derecho y en la relación entre el abogado y los sindicalistas. Hoy, los procedimientos que se examinaron aquí cambiaron mucho. El acceso a la justicia resulta cada vez más difícil, ya que parece estar produciéndose una verdadera desjudicialización de una parte del derecho laboral. A través de múltiples reformas, el parlamento contribuyó a la elusión y evasión de la justicia, por lo que los medios y las posibilidades judiciales y jurídicas para impugnar despidos se volvieron mucho más estrictos. Estas reformas forman parte de un proceso más amplio que, desde la década de 1980, viene transformando el derecho laboral en un derecho que protege a las empresas en lugar de a los trabajadores (Willemez, 2017).

¹⁹ ATPG, Caja 15, Carpeta 5.

Bibliografía

- Agrikoliansky, É. (2010). "Les usages protestataires du droit". En É. Agrikoliansky, O. Fillieule y I. Sommier (dirs.), *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines* (pp. 225-243). París: La Découverte.
- Allal, A. y Yon, K. (2020). "Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical: Pour une sociologie politique des relations de travail". *Critique Internationale*, (87), pp. 15-32.
- Aubert, J. P. y Beaujolin-Bellet, R. (2004). "Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations: une délicate mutation". *Travail et emploi*, (100), pp. 99-112.
- Bérout, S. y Yon, K. (2013). "Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression. Quelques éléments de réflexion". *Agone*, (50), pp. 159-173.
- Bérout, S., Denis, J. M., Desage, G., Giraud, B. y Péliasse, J. (2008). *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*. Bellecombe-en-Bauges: Éditions du Croquant.
- Commaille, J. (2015). *À quoi nous sert le droit ?* París: Gallimard.
- Didry, C. y Tessier, L. (1996). "La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation de plans sociaux". *Travail et emploi*, (69), pp. 23-35.
- Flocco, G., Mougeot, F. y Ruffier, C. (2018). *Le travail des dominations. De l'emprise aux résistances*. Toulouse: Octarès.
- Grumbach, T. (1971). "En partant de l'expérience de Flins 'Base Ouvrière'. Renault Flins 1971". *Les Temps modernes*, (301-302).
- Grumbach, T. (1978). *La "défense" prud'homale. I. Pour la défense du point de vue et des intérêts du demandeur salarié*. Versailles: APIL.

- Grumbach, T. (s. d.). *La “défense” prud’homale. II. La défense des garanties des salariés dans l’entreprise pour prévenir les licenciements*. Versailles: APIL.
- Israël, L. (2009). *L’arme du droit*. Paris: Presses de Science Po.
- Linhart, D., Rist, B. y Durand, E. (2002). *Perte d’emploi, perte de soi*. Toulouse: Erès.
- Lomba, C. (2018). *La restructuration permanente de la classe ouvrière. De Cockerill à ArcelorMittal*. Vulaines-Sur-Seine: Le Croquant.
- Loubet, J. L. (2000). *Renault. Histoire d’une entreprise*. Boulogne-Billancourt: ETAI.
- Offerlé, M. (1998). *Sociologie des groupes d’intérêt*. Paris: Montchrestien.
- Pélisse, J. (2019). “Grève froide et drôle de négociation”. En F. Dubet (dir.), *Les mutations du travail* (pp. 195-212). Paris: La Découverte.
- Sainsaulieu, I. (2017). *Conflits et résistances au travail*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Sarat, A., Abel, R. y Felstiner, W. (1991). “L’émergence et la transformation des litiges: réaliser, reprocher, réclamer”. *Politix*, (16), pp. 41-54.
- Soubiran-Paillet, F. (1988). “Grève et guerre judiciaire: le recours au juge pénal dans un conflit du travail”. *Déviance et Société*, (1), pp. 57-74.
- Soubiran-Paillet, F. (1989). “Recours à des catégories juridiques et ‘judiciarisation’ dans un conflit du travail”. *Droit et société*, (13), pp. 437-450.
- Tonneau, J. P. (2014). *Le Syndicat des Avocats de France (1972-2012). Contribution à une socio-histoire du militantisme syndical dans le champ judiciaire*. Tesis de doctorado de sociología, Universidad de Nantes.
- Tonneau, J. P. (2020). “Avocat en droit social: militer et défendre ? L’avocat militant en droit social et ses clients: division du travail et autonomie professionnelle”. *La Nouvelle Revue du Travail*, (17).

- Willemez, L. (2003). "Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redéfinition d'un rôle". *Sociétés contemporaines*, (52), pp. 17-38.
- Willemez, L. (2005). "Défendre les salariés: la constitution d'une expertise juridique dans les organisations syndicales". En S. Tissot et al. (dirs.), *Reconversions militantes* (pp. 51-62). Limoges: PUL.
- Willemez, L. (2017). *Le travail dans son droit: sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017)*. París: LGDJ.

Conclusión general

Después del juicio contra France Télécom: ¿cuál es el proyecto para el trabajo?

THOMAS COUTROT

La condena de los directivos de France Télécom por “acoso moral institucional” marca una etapa importante en la jurisprudencia que, desde hace varios años, hace hincapié en las responsabilidades de las empresas frente a las consecuencias sanitarias de los modos de organización del trabajo. Hoy, ante los callejones sin salida de la “gobernanza accionarial”, surge la siguiente pregunta: ¿cuáles son los principales rasgos de los modos de gobernanza y organización laboral que resultan beneficiosos para la salud humana y de la naturaleza?

Por primera vez en la historia, el juicio contra France Télécom de diciembre de 2019 condenó a prisión por “acoso moral institucional” a los magnates corporativos de un grupo del CAC 40. Pero, si bien es cierto que el juicio es excepcional, ¿las acciones juzgadas también lo son?

Sí, muy probablemente, el proyecto de echar “por la puerta o por la ventana” a 20.000 trabajadores, en su mayor parte funcionarios, no tiene precedentes. Sin embargo, el debate social sobre el sufrimiento en el trabajo –cuya manifestación más extrema son los suicidios– está abierto hace más de 20 años y excede en gran medida el caso de France Télécom. Su origen se remonta a la financiarización de las empresas y los servicios públicos, que puso bajo presión al trabajo, al multiplicar los condicionamientos de ritmo de producción, los procedimientos, las normas, los objetivos numéricos, las reestructuraciones y el *reporting* permanente. Basado en tecnologías digitales, el *lean management*

neotayloriano promovió una intensificación del trabajo, una disminución de los márgenes de maniobra y la pérdida de sentido del trabajo, que quedó reducido a alcanzar indicadores cuantitativos (lo que Alain Supiot llama “la gobernanza por los números” y David Graeber, la “burocratización total”).

Para quienes toman las decisiones, estos cambios obedecerían al imperativo de la eficacia en un brutal contexto competitivo. Pero, ¿cómo es posible juzgar la eficacia de la ráfaga de reorganizaciones cuando se suceden a un ritmo que impide cualquier evaluación? Lo que sí es seguro, en cambio, es que contribuyen a desestabilizar las profesiones y los colectivos de trabajo y, por ende, su capacidad de resistencia. Asimismo, estas reorganizaciones buscan asegurar a los accionistas e inversores que los altos directivos tienen el compromiso firme de obtener los rendimientos previstos: la proliferación de indicadores tiene por objeto ofrecer total transparencia sobre las fuentes del rendimiento financiero. Ahora más que nunca, esta es la única brújula que orienta las decisiones de producción e inversión, sea cual fuere su costo ambiental.

Los daños sanitarios de esta forma de gestión están comprobados. El proyecto, ilusorio pero obstinado, del “*command and control*”, sofoca la parte creativa y portadora de sentido de la actividad, es decir, el trabajo vivo, ese compromiso del cuerpo, de la sensibilidad y la inteligencia necesario para hacer frente a lo inesperado que nunca deja de presentarse. Los reiterados cambios organizacionales, a menudo impuestos sin discusión, son altamente patógenos, como lo demuestra la abundante literatura científica. Un estudio reciente de la DARES¹ mostró que, entre los trabajadores que experimentan una reorganización de su trabajo, aquellos que no son informados ni consultados –la gran mayoría– tienen el doble de probabilidad de padecer

¹ <https://bit.ly/3t2y2q8>

depresión. Y no en France Télécom, sino en una muestra representativa de los trabajadores de Francia.

En el plano macrosocial, los dividendos nunca fueron tan altos: los objetivos se alcanzan, pero las desigualdades aumentan, la inversión se estanca y el aumento de la productividad tiende a cero a pesar de la tan aclamada revolución digital. La crisis medioambiental, por su parte, empeora a una velocidad aterradora. El compromiso social fordista que ofrecía la promesa de felicidad en el consumo a cambio de la subordinación en el trabajo, hoy tropieza con límites sanitarios, medioambientales y democráticos. La trayectoria actual del capitalismo no es sostenible, lo que se deja notar en la multiplicación de los movimientos sociales a nivel mundial para combatirla.

1. El *management* en busca de alternativas

Frente a estos peligros, los ejecutivos no permanecen inertes. Es posible identificar cuatro tipos de comportamiento, desde los más frecuentes hasta los menos habituales.

Para demostrar su buena voluntad e intentar evitar un contragolpe político, la mayoría de las empresas ponen en marcha proyectos de responsabilidad social y ambiental (RSA) y aplican políticas de prevención individual de los riesgos psicosociales. Sin modificar realmente la organización del trabajo, estas lograron disminuir en cierta medida los maltratos psicológicos más flagrantes, tal como demuestra el descenso significativo de los comportamientos hostiles en el trabajo (de un 22% en 2010 a un 15% en 2017), según la reciente encuesta Sumer.²

En un segundo tipo de reacción, algunos directivos consideran que es necesario ir más lejos y recurrir a la experticia de los trabajadores sobre su trabajo real. En el

² <https://bit.ly/3t5b3um>

marco de la “Calidad de vida en el trabajo”, crean espacios de debate sobre el trabajo, en los que lxs trabajadorxs y mánagers pueden conversar sobre los problemas y las posibles mejoras de la estructura existente, lo que Matthieu Detchessahar llama “empresas deliberadas”.³ En cierto modo, se vuelve al espíritu japonés del *lean management*, que se proponía estimular la participación de los trabajadores en el establecimiento de normas y estándares que organicen su trabajo. Esto puede implicar incluso la elección de “operarios referentes”, una especie de delegados del trabajo real, como en la prueba piloto que se llevó a cabo en la planta de Renault Flins, con la dirección del equipo de Yves Clot.⁴

La tercera actitud, en apariencia más audaz, es la de aquellos que afirman que lo que buscan ya no es más participación sino poner en tela de juicio el modelo “*command and control*” en sí mismo. Las “empresas liberadas” o, dicho más sencillamente, las organizaciones ágiles o empoderadoras, buscan atenuar la presión de las exigencias, reducir o incluso eliminar los controles, y promover el trabajo en equipos semiautónomos para sacar provecho de la inteligencia individual y colectiva de lxs trabajadorxs. Más adelante volveré sobre el primer balance que puede hacerse de estas experiencias.

Por último, y más radical aún, o al menos en teoría –¡y la teoría es importante!–, la cuarta corriente reúne a los partidarios de la “empresa autogobernada”, que proponen una concepción relativamente renovada de la organización del trabajo y la empresa. La organización deja de ser mecánica y pasa a ser orgánica, su diseño organizacional y sus operaciones cotidianas surgen de una deliberación permanente, que no se guía por el ánimo de lucro sino por una misión socioecológica (las ganancias no son más que un medio para alcanzar la misión). Frédéric Laloux habla de la empresa como una “forma viviente que trasciende sus

³ <http://bit.ly/2KUWYPd>

⁴ <https://bit.ly/3pprUWx>

partes interesadas, en busca de la razón de ser evolutiva que le es propia”.⁵ En la holocracia de Brian Robertson,⁶ o en la empresa autogobernada de Frédéric Laloux, lxs trabajadoras tienen una gran autonomía de decisión, orientada por la misión y basada en información lo más realista posible, obtenida de las herramientas y los objetos de trabajo, los clientes y usuarios, los colegas y proveedores. Los equipos también poseen un derecho de control sobre las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización. En términos marxistas, puedo decir que estos modelos organizacionales innovadores, a la inversa del taylorismo, apuestan por la subsidiaridad y la distribución del poder para poner el trabajo muerto (las herramientas, las exigencias, etc.) al servicio del trabajo vivo.

1.1. Tres dimensiones de la autonomía en el trabajo

Claro está que el movimiento de las “empresas liberadas” –me refiero a la tercera de las corrientes de gestión mencionadas– no se fija ni alcanza tales ambiciones. Para entender esto, puede resultar útil distinguir tres niveles de la autonomía en el trabajo. El primero es la autonomía operacional: la posibilidad de decidir cómo hacer frente a lo inesperado para llevar a cabo una tarea o un objetivo dado. El segundo es la autonomía profesional: la posibilidad de contribuir a definir la distribución de las tareas, la organización del trabajo, la “gestión”, como dice la filósofa Isabelle Ferreras.⁷ El tercer nivel es el de la autonomía estratégica (el “gobierno”): la posibilidad de influir en las finalidades mismas del trabajo.

El *lean management* enmarcó de manera estricta y, en ocasiones, asfixió la autonomía operacional (a la que el sociólogo estadounidense Robert Karasek⁸ llama “autono-

⁵ <http://bit.ly/39IVTJC>

⁶ <http://bit.ly/36fintB>

⁷ <http://bit.ly/3iUDmac>

⁸ <https://bit.ly/3a7fqN3>

mía decisional”). Y es en este primer nivel en el que se centra la mayoría de las experiencias actuales de “liberación” o responsabilización, casi siempre bajo la forma de equipos semiautónomos.

Las experiencias que amplían la autonomía profesional son menos frecuentes. Se puede citar el famoso caso de la empresa proveedora de autopartes Favi,⁹ donde los equipos de obreros eran –hay que hablar en pasado, al parecer– realmente autónomos, ya que tenían a su cargo las contrataciones y los despidos, las inversiones, las relaciones con el cliente, etc. En la fábrica de galletas Poulit,¹⁰ se alentaba (también en pasado...) fervientemente a los trabajadores a involucrarse en la innovación de los productos. Sin embargo, la gobernanza y la finalidad de la empresa permanecen intactas: incrementar el capital de los accionistas, quienes pueden interrumpir la experiencia en cualquier momento y no dudan en hacerlo cuando lo consideran oportuno.

Por último, rarísimos son los casos de autonomía estratégica, dado que esta supone una transformación de la gobernanza mediante la cual se le proporciona un verdadero poder al grupo de trabajo por sobre la determinación de los objetivos del trabajo. En teoría, el sector de la economía social y solidaria podría aspirar a esta autonomía estratégica, pero, al estar altamente burocratizado, hoy no está muy activa sobre estas cuestiones, ni tampoco en lo que se refiere a la autonomía operativa o profesional. Es necesario observar las denominadas “cooperativas colaborativas” o de los comunes, para encontrar iniciativas verdaderamente innovadoras que combinen cooperación horizontal entre pares y misión social de libre elección. Existe una proliferación de microiniciativas locales, pero también experiencias exitosas a gran escala, como el movimiento del software libre o la

⁹ <http://bit.ly/2Ylu268>

¹⁰ <http://bit.ly/3iVMN9I>

organización Buurtzorg, que provee servicios de atención médica domiciliaria en los Países Bajos.¹¹

1.2. La empresa liberada: un movimiento social capitalista

Retomemos el tema de las iniciativas de gestión de “liberación” del trabajo: ¿cuál es su verdadero alcance? En mi opinión, la “empresa liberada” no es una simple moda mediática, sino un verdadero movimiento social en el sentido, definido por Eric Neveu,¹² de una “forma de acción colectiva concertada a favor de una causa”. Los estudios de caso muestran cómo los directivos –los “líderes liberadores”– se inspiran en un ecosistema de pioneros y ensayistas que presentan un discurso convergente cuando no coherente (en Francia, conformado por Isaac Getz,¹³ Jean-François Zobrist,¹⁴ Michel Hervé,¹⁵ entre otros).

Este movimiento tiene como proyecto relegitimar la autoridad capitalista de los directivos reformulando su modo de ejercicio en el nivel de la actividad concreta de trabajo. No se trata de “liberar el trabajo” para que pueda autogobernarse mediante el acceso a la autonomía estratégica –los autores insisten explícitamente sobre el papel clave de los “líderes liberadores” al respecto–, sino de delegar la mayor cantidad de decisiones operaciones a lxs trabajadorxs y, al mismo tiempo, mantener tanto como sea posible el ejercicio del poder jerárquico en las decisiones estratégicas. Es en este sentido como podemos hablar de movimiento social capitalista.

¹¹ <https://bit.ly/3iQQduh>

¹² <https://bit.ly/3iUDNRS>

¹³ <http://bit.ly/2MdGYrY>

¹⁴ <https://bit.ly/3t5xzmX>

¹⁵ <http://bit.ly/3iPTkme>

Hace muy poco, se publicaron dos libros (*Libérer l'entreprise, ça marche?*¹⁶ y *Au-delà de l'entreprise libérée*¹⁷) que reúnen estudios de casos sobre este movimiento e indican algunas tendencias. A partir del impulso del “líder liberador”, la autonomía operativa –y a veces incluso la profesional– se ve estimulada, el trabajo se vuelve más interesante pero también más intenso, el control jerárquico se debilita y se sustituye por el control entre pares y el rendimiento económico suele mejorar. Sin embargo, no hay rastros de autonomía estratégica sino que, por el contrario, se refuerza la autoridad moral y simbólica del jefe. Entre los obstáculos que dificultan la transformación, se pueden mencionar las dificultades de los *mánagers* de primer nivel para pasar de jefes a *coachs* sin contratiempos y, en los grandes grupos, la frustración que experimentan los equipos “empoderados” que tropiezan con el hecho de que el funcionamiento de los demás servicios de los que dependen no cambió.

1.3. Un proyecto oximorónico

Este proyecto oximorónico de “liberación capitalista” del trabajo rebosa de fecundas contradicciones. Nada garantiza que conceder amplios márgenes de autonomía operacional no desemboque en demandas de autonomía profesional: después de todo, si *unx* está habilitad^x a decidir cómo reaccionar frente a una situación imprevista, ¿por qué no cuestionar los procedimientos y la división establecida del trabajo, que suelen impedir que *unx* trabaje bien? En cualquier caso, en el plano estadístico, las encuestas sobre las condiciones laborales muestran una fuerte correlación, incluso controlando la profesión y el nivel de formación, entre la autonomía operacional (abordar solo los problemas, poder elegir la manera de trabajar) y la autonomía profesional (participar en las conversaciones sobre trabajo, tener una

¹⁶ <http://bit.ly/3a6obHi>

¹⁷ <http://bit.ly/3cep4QE>

influencia en los cambios organizacionales). Y si se accede a un poder para influir en la organización en nombre de la calidad del trabajo, ¿no sería lógico que esto lleve a reflexionar sobre sus finalidades?

Al igual que en la sociedad, la doctrina de la gobernanza accionarial –ese principio fundador del neoliberalismo conforme al cual la única finalidad de la empresa es incrementar el capital de los accionistas– perdió su legitimidad política. En 2018, el informe de Notat y Sénard¹⁸ propuso un nuevo estatuto jurídico para las “empresas con misión”, aun cuando la ley PACTE terminó adoptando una versión insignificante. Otro síntoma de este fenómeno apareció en 2019, cuando la asociación que agrupa a los ejecutivos de grandes corporaciones estadounidenses publicó una declaración inédita sobre “la finalidad de la empresa”,¹⁹ la cual, en su opinión, debería excluir el bienestar de todas las partes interesadas. ¿Cómo es posible seguir justificando que el poder de las direcciones de las empresas se encuentre solo en manos de los accionistas (según el principio “un dólar, un voto”) cuando, en principio, en la esfera pública la norma que prevalece es la democrática y el impacto político y ambiental de las multinacionales supera el de muchos Estados?

Impacto político: si bien se conoce la importante influencia de los lobbies y los medios de comunicación controlados por los grandes intereses capitalistas, se conoce menos el impacto adverso de la estandarización burocrática del trabajo en la democracia. Varios estudios recientes –uno de ellos de mi autoría sobre el caso francés–²⁰ demuestran cómo la pérdida de autonomía laboral alimenta la abstención electoral o el voto de extrema derecha. La sumisión a la autoridad y a los *process* burocráticos en el trabajo mutila las capacidades de autodeterminación en la esfera pública;

¹⁸ <https://bit.ly/3pqaidn>

¹⁹ <http://bit.ly/3iSykep>

²⁰ <https://bit.ly/3onu5J1>

como recuerda Alexis Cukier,²¹ el gran filósofo estadounidense John Dewey decía: “¿Qué significa la democracia si no que cada persona tiene que participar en la determinación de las condiciones y objetivos de su propio trabajo [...]?”.

Impacto ambiental, por último: la destrucción de la biosfera tiene sus raíces en el trabajo abstracto, realizado por el mero beneficio y desconectado de sus efectos concretos sobre el mundo. Como declaraba hace poco el “Manifeste étudiant por un réveil écologique”²² [Manifiesto estudiantil para un despertar ecológico], firmado por más de 30.000 estudiantes, en especial de facultades de ingeniería, “el sistema del que formamos parte nos orienta hacia puestos que a menudo son incompatibles con el fruto de nuestras reflexiones y nos atrapa en contradicciones diarias”. Porque, a pesar de las rimbombantes políticas ambientales adoptadas en los últimos veinte años por la mayoría de las multinacionales, las acciones de RSA tuvieron una influencia mínima en los impactos sociales y ambientales de la producción que siguen siendo terriblemente nocivos.

2. Liberar el trabajo para curar el mundo

Es probable entonces que sea hora de reconocer el carácter político del trabajo: lo que se pone en juego en las paredes de la gran empresa tiene consecuencias sociales, sanitarias, ambientales y políticas tan decisivas que la democracia ya no puede quedarse tras la puerta. Es en este sentido que Bernie Sanders proponía que los trabajadores dispusieran del 20% del capital y el 45% de los escaños en el consejo de administración y, en Francia, Olivier Favereau²³ y el Collège de Bernardins sugieren establecer la cogestión al 50% como

²¹ <https://bit.ly/2MpR2Ot>

²² <http://bit.ly/3abNmli>

²³ <https://bit.ly/36iQHEg>

en Alemania. En *Gouverner le capitalisme*,²⁴ Isabelle Ferreras plantea un proyecto más ambicioso, el del bicameralismo, que obligaría a la cámara del capital a ponerse de acuerdo con la del trabajo.

No obstante, cabe preguntarse si los trabajadores miembros del consejo o la cámara del trabajo tendrían un verdadero poder si las acciones permanecieran líquidas en los mercados financieros. También habría que considerar si el bicameralismo o la cogestión alcanzarían para que los directivos y los trabajadores, enrolados en el engranaje del trabajo abstracto y la valorización del capital, tengan en cuenta el medioambiente y el largo plazo. En este sentido, las actitudes sindicales de negación, frecuentes en las empresas contaminantes o peligrosas, son preocupantes. Tal vez no solo debería pensarse en redefinir las misiones de la empresa, sino también en conceder el derecho a participar en la gobernanza de los grupos a las asociaciones vecinales y medioambientales para que garanticen el largo plazo.

Sin embargo, estas reformas, recomendables, tendrán un alcance limitado si no se basan en una transformación democrática del trabajo mismo, si lxs trabajadorxs, en contacto con los destinatarios de su trabajo, no disponen no solo de un poder para deliberar sino también para decidir sobre su trabajo.

En *Critique politique du travail*,²⁵ Isabelle Ferreras demostró que lxs trabajadorxs tienen grandes expectativas de justicia democrática en las relaciones laborales. Y si bien esto es cierto e importante, desde hace tiempo que muchos ergonomistas²⁶ y psicólogos²⁷ o investigadores psicodinámicos²⁸ del trabajo señalan el carácter central, en la experiencia cotidiana del trabajo, de la aspiración de lxs

²⁴ <http://bit.ly/2YkkA2L>

²⁵ <http://bit.ly/3pqaI3r>

²⁶ <http://bit.ly/3iSdQTa>

²⁷ <http://bit.ly/3chTf9G>

²⁸ <https://bit.ly/3aaVHvL>

trabajadorxs al desarrollo de su trabajo vivo, a la satisfacción del trabajo bien hecho, al reconocimiento de su utilidad y, por tanto, a la construcción de su salud. Por su parte, los sindicalistas comprendieron que los conflictos sobre la calidad del trabajo pueden proporcionar poderosos resortes para impulsar la acción colectiva. El sindicato realiza así una encuesta a lxs trabajadorxs para forjar una visión común de esta calidad y poder oponerla a la visión gerencial, a menudo patógena como hemos visto. La experiencia muestra que este camino suele ayudar a reconstruir lo colectivo más allá incluso de las divisiones estatutarias. En este conflicto, sería útil, siempre que sea posible, intentar aunar fuerzas con los destinatarios voluntarios o involuntarios del trabajo (consumidores, usuarios, vecinos, etc.).

Hoy en día, es importante pensar en las innovaciones institucionales que podrían apoyar este tipo de política del trabajo vivo.²⁹

2.1. Poner fin a los modos de gestión patógenos³⁰

En la actualidad, la ley francesa define el acoso moral como “acciones reiteradas” que se caracterizan por sus efectos, pero no especifica su naturaleza. Convendría pues precisar y aclarar este concepto a partir de los avances jurisprudenciales y los conocimientos científicos sobre el sufrimiento en el trabajo, que el Colegio de Expertos sobre el seguimiento de los riesgos psicosociales en el trabajo resumió en el “informe Gollac” de 2011. Podría precisarse que estas “acciones” prohibidas son “en particular, el establecimiento de objetivos excesivo o poco realistas, la asignación de un trabajo devaluado, los comportamientos despectivos o humillantes, el aislamiento de grupos de

²⁹ <http://bit.ly/3poKEWt>

³⁰ Estas propuestas son un resumen del texto colectivo “Après France Télécom: de nouveaux droits pour la santé au travail et l’environnement” [Después de France Télécom: nuevos derechos para la salud laboral y el medioambiente], que fue firmado por más de 100 investigadorxs y sindicalistas: <http://bit.ly/36jfh0G>

trabajo, la obligación de mentir o violar la ética y la deontología profesionales, la instalación de un sentimiento de inseguridad permanente”. También se debería incorporar de manera explícita que los casos más graves ameritan la tipificación de “violencia psíquica” y, por ende, deben comparecer ante el tribunal penal, lo que hoy solo se expresa de manera implícita.

También es importante facilitar la condena de los empresarios que consintieron a la destrucción medioambiental, al incumplir sus obligaciones de prevención, incluso en filiales extranjeras. La amenaza de tales sanciones podría ayudar a disuadir a los accionistas de fijar objetivos de rentabilidad desmesurados, o a incitar a los directivos a oponerse a ellos.

2.2. Reforzar la prevención

Está claro que la represión no es suficiente. Es necesario, asimismo, prohibir la tercerización, la externalización y el trabajo temporal en todos los lugares de trabajo de riesgo. En caso de peligro grave e inminente, debe hacerse efectivo el derecho de retiro de lxs trabajadorxs, para proteger de verdad a lxs trabajadorxs de las represalias disciplinarias. Tanto en el sector público como en el privado, hay que fortalecer la capacidad y la independencia de la medicina laboral y las inspecciones de trabajo, hoy en día abandonadas. Es hora de reconocer e indemnizar las patologías psíquicas vinculadas a la organización del trabajo y la gestión.

Sin embargo, estas reformas solo tendrán un impacto significativo si lxs trabajadorxs tienen la posibilidad de expresarse sobre su trabajo y hacer valer sus aspiraciones, de manera directa y por medio de sus delegados.

2.3. Refundar la representación del personal para las condiciones laborales y la salud

La prevención de los riesgos supone la presencia de representantes cercanos al territorio, ya que son lxs únicxs que están en condiciones de conocer el trabajo real de lxs trabajadorxs y pro-

porcionar la información pertinente para prevenir los riesgos sanitarios y medioambientales. Procediendo en sentido opuesto, los decretos de Macron de septiembre de 2017 suprimieron la presencia de los delegados del personal y los Comités de Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo (CHSCT), sin los cuales el juicio France Télécom no hubiera sido posible.

A la inversa, tanto en el sector privado como en el público, se propone que sea obligatorio que lxs trabajadorxs elijan, en cada lugar de trabajo, representantes de proximidad que contribuyan a la actividad (sea cual sea su estatus), y que formen un Comité de Trabajo, Salud y Medioambiente (CTSE, por sus siglas en francés).

Estos comités de proximidad tendrían los mismos derechos que los antiguos CHCST (experiencia, alerta, etc.) y se ampliarían para incluir las cuestiones medioambientales. La intervención legítima de contrapoderes ciudadanos (asociaciones, especialistas) en los CTSE permitiría romper la segmentación entre el interior y el exterior de los lugares de trabajo, frente a los desafíos de salud y ambiente.

Otra mejora decisiva de sus funciones sería que, en caso de que haya un cambio organizacional o tecnológico que se considere peligroso para la salud física o mental de lxs trabajadorxs o para el medioambiente, el CTSE podría ejercer un derecho de veto suspensivo. Si existiera un desacuerdo con el empleador, el conflicto se resolvería mediante una inspección de trabajo o un juez provisional.

2.4. Reinventar el derecho de expresión de lxs trabajadorxs sobre su trabajo

Adoptado en 1982, el derecho colectivo de expresión de lxs trabajadores sobre su trabajo no cumplió con sus promesas. Finalmente, es hora de sacar las conclusiones de este fracaso.

Para ello, es preciso reconocer plenamente este derecho como un derecho de los trabajadores, quienes son los únicos que pueden determinar el lugar de intercambio

pertinente entre profesionales y, por ende, confiar a sus representantes la organización de los espacios de deliberación sobre el trabajo. Lxs trabajadorxs dispondrán de créditos de horas y se garantizará la libre expresión al formular las opiniones de manera colectiva y anónima, para que los evaluadores del trabajo no puedan conocer su origen individual. El empleador deberá proporcionar respuestas razonadas a las propuestas que surgen de los espacios de deliberación.

El juicio contra France Télécom corona 25 años de intenso debate social sobre el sufrimiento en el trabajo y 25 años de inercia legislativa, con la excepción de la ley de 2002 sobre el acoso moral. Es hora de que los políticos inventen los instrumentos para poner fin a esta mecánica implacable que socava a las personas, a la naturaleza y a la democracia.

