

# PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN & SOCIEDAD

REVISTA DE INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN

ISSN: 2954-4378

*Dossier: Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo: Subjetividad, Acción y Relaciones Emergentes*

Vol. 2, núm. 4, juliodiciembre de 2023



Omar Benítez Favela, *Breve tratado de la resistencia (fragmento)*, 2023, mixta/papel 38x25cm



## Director-Editor Responsable

José Jaime Paulín Larracochea,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México

## Editor Asociado

Carlos Clemente Martínez Trejo,  
Centro de Investigación en Ciencias de Información  
Geoespacial, México

## Asistente Editorial

Ramsés Jabín Oviedo Pérez,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México

## Comité Editorial

Rolando Javier Salinas García,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México  
Azucena Ochoa Cervantes,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México  
Cintli Carolina Carbajal Valenzuela,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México  
Evelyn Diez-Martínez Day,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México  
Hans Hiram Pacheco García,  
Universidad Autónoma de Zacatecas, México  
Luis Rodolfo Ibarra Rivas,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México  
María Xochitl Raquel González Loyola Pérez,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México  
Pedro Alejandro Flores Crespo,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México



### **Consejo Asesor**

Carmen Nuria Arvelo Rosales,  
Universidad de La Laguna, España  
Gaspar Rivera Salgado,  
Universidad de California, Estados Unidos de América  
José Luis Castilla Vallejo,  
Universidad de La Laguna, España  
Júpiter Ramos Esquivel,  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México  
Leticia Pons Bonals,  
Universidad Intercultural de Chiapas, México  
Luis Tamayo Pérez,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México

### **Diseño gráfico**

José Abel Cervantes Cortez,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México  
Estefania Elizarraraz Navarro,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México

### **Corrección de estilo**

Cecilia de la Luz Martínez Puga,  
Universidad Autónoma de Querétaro, México

*Psicología, Educación & Sociedad*, Vol. 2, No. 4, julio-diciembre 2023, es una revista semestral editada por la Universidad Autónoma de Querétaro, a través de la Facultad de Psicología y Educación, Cerro de las Campanas, S/N, Col. Las Campanas, C.P. 76010, Querétaro, Qro. Tel. (442) 192-12-00 Ext. 6327, <https://revistas.uaq.mx/index.php/psicologia>, [psicologiaeducacionysociedad@uaq.mx](mailto:psicologiaeducacionysociedad@uaq.mx). Editor responsable: José Jaime Paulín Larracochea, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2021-101419202300-102, ISSN: 2954-4378, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Ramsés Jabín Oviedo Pérez, Facultad de Psicología y Educación, Cerro de las Campanas, S/N, Las Campanas, Querétaro, Qro., C.P. 76010, fecha de la última modificación: 12 de diciembre de 2023.



## ÍNDICE

### Carta Editorial

José Jaime Paulín Larracochea

### Dossier

#### Presentación del dossier: "Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo: Subjetividad, Acción y Relaciones Emergentes"

Carlos Clemente Martínez Trejo

#### Configuración de control del proceso de trabajo de la maquila de nóminas

Raquel Cecilia Muñoz Cruz

#### Apreciación subjetiva del trabajo docente en un grupo de profesores temporales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

Marghyb Lisbet Campillo Hernández

#### Las tiendas de conveniencia y su configuración sociotécnica. Insumos conceptuales a partir de un caso de estudio

Eduardo Luna Ruiz, Carlos Clemente Martínez Trejo

#### Aprendiendo a luchar: experiencias formativas en el oficio de la lucha libre

Carlos Juárez Gutiérrez

#### La dimensión emocional del trabajo de las edecanas en la zona metropolitana de la Ciudad de México

Fabiola Sánchez Correa



## **Artículos**

**¿Cuándo trabajar en equipo y bajo qué condiciones? Una propuesta para discernir desde una institución pública de educación superior**

Eva María Flores López

## **Entrevistas**

**Entrevista con Moisés H. Chávez Hernández: Los retos actuales de los Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo**

Carlos Clemente Martínez Trejo

**Philip Zimbardo, una vida heroica dedicada a la psicología  
Philip Zimbardo, a Heroic Life Dedicated to Psychology**

José Jaime Paulín Larracochea



## Carta editorial

Las tres funciones sustantivas de la Facultad de Psicología y Educación de la Universidad Autónoma de Querétaro (docencia, investigación y extensión) van de la mano. Ejemplo de ello es su Centro Laboral/Labor Center, inaugurado el 24 de agosto de 2022 en las instalaciones del campus Aeropuerto, con el apoyo de instituciones como la Universidad de California en Los Ángeles, el Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional y el Departamento del Trabajo de Estados Unidos.

El evento —presidido por la rectora Teresa García Gasca— contó con la presencia, entre otras personalidades, de Sandy Pérez-Rousseau (agregada laboral del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos), el doctor Javier Salinas García (director de la Facultad de Psicología y Educación de la UAQ y responsable del Centro Laboral), el doctor Gaspar Rivera-Salgado (director del Centro de Estudios Mexicanos de la Universidad de California en Los Ángeles) y Paolo Marinaro (representante de país para México del Centro de Solidaridad Internacional).

Después de la inauguración, dio inicio el Foro Internacional “A tres años de la reforma: El futuro del movimiento laboral en México”, en el cual participaron —como ponentes o asistentes— compañeras y compañeros del movimiento sindical de Baja California, Guanajuato, San Luis Potosí, Morelos, Ciudad de México, Coahuila, Puebla, y de países como Brasil, Colombia, Italia, Estados Unidos, República Dominicana y Uruguay. El Foro se realizó con tres objetivos en mente:

1. Comprender los avances del movimiento sindicalista independiente en México desde la entrada en vigor de la Reforma Laboral de 2019.
2. Escuchar y analizar casos de éxito que se puedan replicar en el contexto mexicano.
3. Impulsar un posicionamiento sobre la libertad de asociación y el papel del sindicalismo independiente y democrático a futuro.

El Centro Laboral/Labor Center se abrió como un espacio de vinculación entre el movimiento laboral y la academia. Como lo explicó el doctor Javier Salinas: “Se busca que a través de la investigación, vinculación y acompañamiento se fortalezca e impulse el reconocimiento pleno de los derechos laborales, la libertad de asociación y organización y la participación democrática de los trabajadores”.

Cabe recordar que la Facultad de Psicología y Educación tiene en su licenciatura en psicología una línea terminal en psicología del trabajo, y cuenta con la maestría y el doctorado en Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo, programas donde se realiza investigación de alto nivel en tan importante temática, a la cual está dedicado el presente número de la revista.

Tanto con el Centro Laboral/Labor Center como con la revista *Psicología, Educación & Sociedad* —entre otras iniciativas y actividades— la Facultad se compromete cotidianamente con las necesidades y realidades laborales en el estado y la región. Para nosotros es un gusto colaborar en ese esfuerzo publicando textos académicos de investigación y difusión que inviten a la reflexión y a una mejor toma de decisiones.

**Dr. José Jaime Paulín Larracoechea**  
**Director**



***Dossier***





## Presentación del dossier

### Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo: Subjetividad, Acción y Relaciones Emergentes

El presente número está dedicado al mundo del trabajo. En él se exponen investigaciones recientes sobre temas clásicos y emergentes de los Estudios Laborales. Desde una perspectiva multidisciplinaria, los artículos analizan distintas problemáticas de las relaciones sociales en el proceso de trabajo, enfatizando el impacto en la subjetividad de los trabajadores, su bienestar emocional, la relevancia del control en los servicios, así como los significados de la profesión y del oficio. También, se incluye una entrevista con un destacado investigador laboral que reflexiona acerca de los retos actuales que tienen hoy día tanto los Estudios Laborales como la construcción de la vocación de los científicos dedicados al estudio del trabajo.

Los artículos reconocen que el trabajo es un mundo de la vida central en nuestra sociedad. Éste se analiza como actividad y entramado de relaciones complejas y cambiantes. Como actividad social, el trabajo es una acción que siempre está dirigida hacia una finalidad, está siempre estructurada a través de diversas condiciones que generan algún tipo de intensidad que son el producto del control y la resistencia. El trabajo es una acción muy significativa, pues conlleva la activación de la subjetividad de quien labora en interacción creativa con los demás, ya sean compañeros de trabajo, mandos, gerencia, clientes, familia, amigos, cercanos, extraños y foráneos. Es también una interacción de diversas condiciones objetivas, como las tecnologías, mercancías materiales e inmateriales y diversos actantes.

Toda actividad productiva se articula en relaciones de control que marcan una pauta y evalúan constantemente su desempeño, ya sea a través de controles técnicos, organizacionales, subjetivos, gerenciales o espaciales. Dependiendo del proceso productivo de las condiciones objetivas del trabajo, su organización, regulación y la presión de las estructuras del mercado y las culturas, las relaciones sociales en el trabajo cobran configuraciones mediadas por distintas expresiones, en las que el poder se legitima, representa y domina.

En la acción del trabajo, las mujeres y los hombres se transforman a sí mismos al concebir, ejecutar y concretar el producto de su esfuerzo cognitivo, corporal y emocional. Lo producido, ya sea una mercancía material o simbólica, es resultado del esfuerzo humano organizado y mediado por alguna tecnología. Cuando a los trabajadores no se les reconoce su actividad productiva ni sus derechos laborales, hay un agravio a su identidad, lo que menoscaba su sentido del trabajo al no poderse reconocer en el valor de su creación y en el beneficio que genera para la sociedad. Así, el fin del trabajo es reproducir la vida y el bienestar, tanto individual como colectivo, satisfaciendo necesidades tanto personales y sociales a través de productos o servicios.

En el artículo titulado “Configuración de control del proceso de trabajo de la maquila de nóminas”, Raquel C. Muñoz analiza la configuración del control que se deriva de la subcontratación y *outsourcing* laboral en dos organizaciones contratistas dedicadas a proveer servicios de maquila de nóminas en la Ciudad de México. El estudio reconstruye una configuración de control ampliado donde se explica que los clientes inciden importantemente en el proceso productivo y en la subjetividades de los trabajadores subcontratados más que los propios jefes directos.

En el artículo “Apreciación subjetiva del trabajo docente en un grupo de profesores temporales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo”, Marghyb L. Campillo analiza la apreciación subjetiva de la docencia en un grupo de profesores universitarios con interinato. Desde una visión objetiva/subjetiva que permite reconocer su configuración como una evolución histórica, y una perspectiva psicosocial que considera la escala de valores, las circunstancias, el contexto y la socialización del trabajo, se analizan los significados del trabajo docente, sus ventajas, desventajas, la motivación por la docencia, la identidad y valoración en el proyecto de vida.

En el estudio “Las tiendas de conveniencia y su configuración sociotécnica. Insumos conceptuales a partir de un caso de estudio”, los autores Eduardo Luna y Carlos Clemente Martínez analizan el entramado productivo de las tiendas de conveniencia a partir del recurso metodológico y analítico de la configuración sociotécnica. Concluyen que la relación del servicio se construye como una relación ampliada de poder que se ejerce a través del control de su plataforma tecnológica, la logística de movilidad de mercancías, el rol del cliente, los equipos de trabajo, la cultura del corporativo, la ubicación estratégica de sucursales y la reproducción de hábitos de consumo efímeros. Así, la tienda de conveniencia se convierte en un espacio de trabajo con una organización compleja y relaciones subsumidas que ocultan la subalternidad.

Carlos Juárez en su estudio “Aprendiendo a luchar: experiencias formativas en el oficio de la lucha libre”, estudia la relevancia de la figura del profesor de lucha libre profesional en el proceso de enseñanza /aprendizaje del oficio. Reconociendo la importancia del profesor de lucha como figura que tiene a su resguardo los conocimientos, saberes y valores de la cultura de los trabajadores del ring, se analizan las condiciones de los contextos formativos especializados en donde se realizan los entrenamientos como son los propios gimnasios.

En el artículo de Fabiola Sánchez titulado “La dimensión emocional del trabajo de las edecanes en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México”, se analiza el papel que desempeñan las emociones durante el proceso de trabajo de las trabajadoras anfitrionas/promotoras que brindan servicios relacionados con la venta, promoción y acompañamiento de diversas empresas, negocios y marcas. A través de categorías de reglas de exhibición emocional, actuación superficial y actuación profunda, se plantea que las edecanes requieren regular sus propias emociones y de los consumidores a quienes se dirigen, con el fin de alcanzar los objetivos de su trabajo en la promoción de productos y servicios. El estudio revela dinámicas de poder y desigualdad al asignarles roles específicos a las trabajadoras que perpetúan los estereotipos de género.

En la “Entrevista con Moisés H. Chávez Hernández”, Carlos C. Martínez recupera las reflexiones del destacado investigador sobre los retos actuales que tienen en puerta los Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo, su visión acerca de las problemáticas más apremiantes del mundo del trabajo, y su opinión acerca la construcción de la vocación de los científicos dedicados a los estudios laborales.

Por último, sirva este número de *Psicología, Educación y Sociedad* a manera de homenaje al doctor Enrique Modesto de la Garza Toledo (†), científico social mexicano que impulsó de manera notable los Estudios Laborales en México y Latinoamérica. Los autores de este número encontraron inspiración en sus aportaciones sobre teoría social, metodología y estudios empíricos para la realización de sus investigaciones presentadas en este número. Su legado académico seguirá influyendo en la configuración de las identidades profesionales y vocaciones científicas de las nuevas generaciones de investigadores sobre el trabajo.

**Dr. Carlos Clemente Martínez Trejo**  
**Editor invitado**

**Raquel Cecilia Muñoz Cruz**

Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa (México)

Correo electrónico: racemuz1610@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7366-863X>

Recibido: 30 de enero de 2023

Aceptado: 10 de abril de 2023

Fecha de publicación: 1 de noviembre de 2023.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10058308>

Sección: *Dossier*



## Configuración de control del proceso de trabajo de la maquila de nóminas

### Resumen

El siguiente artículo tuvo como objetivo analizar la configuración de control que se deriva de la subcontratación y *outsourcing* laboral, teniendo en cuenta los diferentes actores involucrados en este tipo de estrategias, y que se observa a partir de analizar a la configuración sociotécnica. Para lograr el objetivo, se adoptó la propuesta teórica-metodológica postulada por el sociólogo Enrique de la Garza, denominada *configuracionismo latinoamericano*, la cual incorpora la discusión sobre la subjetividad como mediación entre las presiones estructurales y la definición de espacios de acción viable. La investigación se realizó en dos organizaciones contratistas dedicadas a proveer servicios de maquila de nóminas en la Ciudad de México. Se obtuvo como resultado una Configuración de Control Ampliado por parte de los clientes que inciden en el proceso productivo y en la subjetividad del trabajador subcontratado, incluso más que los propios jefes directos.

**Palabras clave:** *configuracionismo, outsourcing, relaciones de poder.*

### Payroll work process control configuration

#### Abstract

*The objective of the following chapter was to analyze the control in Labor Subcontracting and Outsourcing, taking into account the different actors involved in this type of strategy, and which are observed from analyzing the socio-technical configuration. To achieve the objective, the theoretical-*

*methodological proposal postulated by the sociologist Enrique de la Garza called Latin American Configurationism was adopted, which incorporates the discussion on subjectivity as a mediation between structural pressures and the definition of viable action spaces. The investigation was carried out in two contractor organizations dedicated to providing payroll maquila services in Mexico City. Resulting in a Configuration of Expanded Control by the clients that affect the production process and the subjectivity of the subcontracted worker more than the direct bosses themselves.*

**Keywords:** *configurationism, outsourcing, power relations.*

## Introducción

En el siglo XXI, el mundo está expuesto a constantes transformaciones que operan con gran velocidad y turbulencia. Las organizaciones están sometidas a la competencia del libre mercado, por lo que sus estrategias actuales buscan flexibilizarse con el propósito de disminuir sus costos, específicamente de la mano de obra, considerada como la mayor carga, y al eliminarla buscan aligerar la organización. Es en este contexto donde la relación bilateral patrón-trabajador se vuelve más costosa y en la cual se recurre a estrategias flexibles de contratación de personal. Entre estas estrategias se encuentran la subcontratación y *outsourcing* laboral, que se han convertido en prácticas recurrentes en las organizaciones.

Por una parte, la subcontratación es la unidad económica (organización contratista) con

trabajadores a su mando que realiza tareas para otra organización (organización cliente), sea dentro de las instalaciones de esta última o en sus propias instalaciones. Por otra parte, el *outsourcing* se refiere a la práctica de suministrar trabajadores que se desempeñen en las instalaciones y que estén al mando del personal de la empresa cliente, así como a la forma y condiciones de contratación de los trabajadores subcontratados (De la Garza, 2012). Se habla de una triangulación (en su forma básica) donde la organización cliente transfiere las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas u operaciones específicas a una organización contratista externa que se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.

En palabras de Ugarte (2006), en la subcontratación se darán relaciones laborales triangulares que se refieren a aquellas relaciones en que comparecen tres partes en una misma situación jurídica: dos empresas que se vinculan para la prestación de servicios comerciales entre ambas, y el trabajador que en la prestación de servicios subordinados queda posicionado entre ambas. En otras palabras, entre la organización contratista y el trabajador se da una relación laboral formal; una relación mercantil, de servicios, entre la organización contratista y la organización cliente; y una relación ampliada entre el trabajador y la empresa cliente.

En esta triangulación o tercerización, la subcontratación es analizada como un trabajo no clásico (de servicios), interactivo, que implica la participación interesada o circunstancial de diversos actores, como pueden ser los clientes en el proceso

productivo del servicio y que también pueden ejercer diferentes manifestaciones de control, de los cuales se desprenden intercambios simbólicos entre éstos y el trabajador, que influyen en su subjetividad (De la Garza, 2013).

En México, este tipo de prácticas comenzó a hacerse común a partir de 1960, en actividades como limpieza, vigilancia o servicios, y gradualmente fue ocupando otras áreas como relaciones públicas, reclutamiento y selección de personal, sistemas de información, maquila de nóminas, entre otras (López, 2009). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) del 2004 al 2014 el modelo de subcontratación prácticamente se duplicó de 8.6% a 16.6%, siendo el comercio el que ocupó 33.5% de personal subcontratado. En el sector manufacturero estuvo 25.9% y 13.2% en otras actividades. En 2016, México ocupaba el quinto lugar en la industria de la subcontratación en América Latina. De 900 empresas que en promedio ofrecían estos servicios, sólo 100 tenían registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y, de éstas, sólo 40 pagaban impuestos, de las cuales, sólo 20 cumplieron con los estándares establecidos por la Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH). En términos monetarios, el mercado de subcontratación en México tuvo un equivalente de 4,400 millones de dólares (70,000 millones de pesos mexicanos) en 2016 (Del Pilar, 2016). Para 2019, se estimaron aproximadamente 5 millones de trabajadores subcontratados en el país, teniendo un incremento del 37% respecto al 2014 (INEGI, 2019).

Para algunos autores, la subcontratación es una estrategia de flexibilidad en la cual se observan

mayormente salarios sujetos al trabajo temporal, pago por hora, ausencia de jornadas precisas, falta de prestaciones, falta de seguridad social, ausencia de pensiones y la evasión de relaciones laborales directas (De la Garza, 2013), lo que lleva a una ambigüedad en la relación de trabajo, que incrementa la vulnerabilidad de los trabajadores por falta de una regulación apropiada (Kurczyn y Zavala, 2012). Además, puede utilizarse como práctica de evasión fiscal, por lo que en 2020 el presidente Andrés Manuel López Obrador dio a conocer su propuesta de la reforma a la subcontratación, la cual planteaba la prohibición de la subcontratación de personal, y la regulación de servicios especializados que no formen parte del objeto social.

El 1 de septiembre del 2021 entró en vigor la reforma a la subcontratación en México, la cual prohíbe la subcontratación de personal, es decir, ninguna organización contratista puede poner a trabajadores propios a laborar en beneficio de otra organización. Lo que sí permite la nueva reforma es la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de una organización. Esta reforma también implicó la modificación de siete leyes: la Ley Federal del Trabajo (LFT, 2022), la Ley del Seguro Social (LSS, 2022), la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LIFNVT, 2022), el Código Fiscal de la Federación (CFF, 2022), la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR, 2022), la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA, 2022) y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (LFTSE, 2022).

Si bien estas estrategias ya han sido prohibidas en México, la realidad es que muchas de ellas siguen operando de manera clandestina o realizaron su inscripción en el Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas (REPSE), padrón a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), para cumplir con las obligaciones en materia fiscal. Sin embargo, al interior de las organizaciones, se siguen dando condiciones que buscan una mayor flexibilización de los procesos de trabajo y reducción de costos, a costa de la desregulación de las relaciones de trabajo, de la desarticulación de los sindicatos (Echeverría, 2010), de las malas condiciones laborales (De la Garza, 2013) y del fuerte control dentro del proceso productivo (Arciniega, 2016). Es en este último punto en el que se hace énfasis, ya que en la subcontratación el control ejercido al trabajador se dará por medio de las dos organizaciones (la contratista y la cliente), lo cual responde a un control que se amplía a otros actores y permea el proceso productivo del trabajador. No sólo se pueden encontrar condiciones laborales precarias, sino una dinámica que controla al trabajador e influye en su subjetividad y sus acciones.

De la Garza (2010) comenta que las formas de control implican ciertas interacciones igualitarias o jerárquicas. Estas interacciones ponen en juego símbolos, y sus intercambios o negociaciones implican reglas formales e informales en relaciones con determinadas estructuras. El control, por lo tanto, puede ayudar a explicar una realidad laboral que considera como objeto de explicación procesos laborales heterogéneos, donde las relaciones

sociales de trabajo pueden ser múltiples, en los cuales no existe una definición específica o única de los actores con respecto a quién detenta el control y, lo que es más importante, en los que ni siquiera tenga que establecerse como necesario el que dicho control se limite al aspecto del proceso de trabajo, sino que tenga que ver en mayor medida con la intención de controlar otros aspectos relacionados con ello, como puede ser la tecnología.

En la dinámica subcontratada es posible encontrar una forma de control autónoma del trabajador sobre sus medios de trabajo, así como de su proceso laboral en general, o de una forma específica en la que debe ser ejecutado el trabajo, ya sea impuesta o negociada. En esta dinámica, donde existen estructuras, subjetividades y acciones entre la organización y el control, se plantea la contingencia en el proceso de trabajo, debido a la capacidad de los trabajadores de no aceptar pasivamente las medidas impuestas, sino de contribuir al establecimiento de mecanismos de control y de organización del proceso de trabajo de acuerdo a las necesidades de producción, sin que se implementen de manera totalmente vertical por parte de la dirección de la organización.

Al respecto, el presente artículo tuvo como objetivo analizar la configuración de control que se desprende y se genera en la subcontratación y *outsourcing* laboral en el proceso productivo de maquila de nóminas, cuestionando el significado que le da el trabajador subcontratado al ubicarse en medio de dos jefes: ¿quién ejerce más control sobre él?, ¿por qué?, y ¿qué implicaciones genera esto en la subjetividad del trabajador? Para plantear estas

cuestiones, deben tomarse en cuenta los diferentes actores involucrados en la subcontratación laboral, y que el poder para ejercer control puede estar dividido entre ellos. Es decir, el poder y el control no son generales y no están en manos de sólo un actor, sino que se distribuye de maneras diversas. Esto implica que las resistencias que ejerzan los sujetos sometidos al control también puedan ser diversas, y que pueden revestir exteriorizaciones diferentes según hacia quién se dirijan y la materia que está siendo controlada.

Para responder a estas preguntas y atender el objetivo principal, se adoptó la propuesta teórica-metodológica del *configuracionismo latinoamericano* de Enrique de la Garza (2018), la cual reconstruye la realidad, y parte de una concepción marxista de una realidad en constante transformación, donde el camino de la construcción de conocimiento no sería el de la prueba de las hipótesis, sino la reconstrucción de la totalidad concreta al objeto. Ésta se traduce como una construcción de configuraciones, donde el concepto de configuración es entendido como una red de características o de propiedades del objeto que se relacionan y se extraen de la realidad (De la Garza, 2010).

Esta guía heurística incorpora la discusión sobre la subjetividad de los actores como mediación entre las presiones estructurales y la definición de espacios donde los sujetos encuentran posibilidades para la acción viable (De la Garza, 2018). Los niveles estructurales, al presionar a los sujetos pasan por el aparato de construir significados, o subjetividad, para convertirse o no en acciones. De esta manera, la construcción puede ir de un énfasis

en la configuración estructural a otra con énfasis en lo subjetivo, lo que implica la identificación de códigos subjetivos procedentes de la cultura. Estos códigos pueden ser de orden cognitivo, emocional, estético, moral y vincularse unos con otros.

Se habla entonces de una configuración subjetiva, donde la subjetividad es en su forma sintética el proceso de dar sentido a una situación concreta y decidir su acción. Esta acción está envuelta de significado, por el hecho de que los sujetos requieren del entendimiento para interactuar, pero la acción también es poder de convencer, engañar e influir, así como de vencer, ganar, dominar, apoderarse y colonizar, en función reproductiva o productiva (De la Garza, 2003). Es decir, el trabajador da sentido a sus acciones, permeadas por las relaciones de poder y control, y con esto generan nuevos significados tanto en la organización como en el trabajo mismo (Hérendez, 2016). Desde este enfoque, la realidad no capta a cada uno por aparte, sino que lo hace desde las articulaciones entre ellos; articulaciones sólo captables en proceso (De la Garza, 2001). La configuración acepta las contradicciones, ambigüedades, incertidumbres, paradojas, incoherencias o relaciones débiles entre sus dimensiones. Además, otorga un papel central a los sujetos en la definición de la direccionalidad de los procesos configuradores (De la Garza, 2006).

La investigación se realizó en dos organizaciones contratistas de la Ciudad de México dedicadas a prestar servicios de maquila de nóminas a diversas organizaciones clientes. Para determinar la configuración de control que permea a la subcontratación y *outsourcing*, los conceptos



ordenadores que se analizaron fueron el poder y el control, la cultura, la subjetividad y la identidad. Se realizaron entrevistas semiestructuradas entre 2018 y 2020 a trabajadores, supervisores y técnicos; se analizaron documentos como contratos individuales de trabajo, contratos por asimilados, finiquitos, talones de pago y el reglamento interno; además, se realizó observación no participante. Esto permitió definir la configuración sociotécnica (nivel tecnológico, gestión de la mano de obra, organización del trabajo, tipos de relaciones y condiciones laborales, perfil de la mano de obra y culturas del trabajo), lo cual contribuyó a desentrañar las presiones estructurales, la subjetividad y las acciones que configuran el control.

En el presente artículo se consideran tres apartados: en el primero se teoriza el control, desde la administración científica hasta el concepto de control ampliado de trabajo, con el objeto de adoptar este último para analizar y explicar el control dentro de la subcontratación laboral; en el segundo se desarrolla la configuración de control, en el proceso de trabajo en la subcontratación de maquila de nóminas, observada a partir de la configuración sociotécnica; y, para finalizar, en la reflexión a modo de conclusión se presenta la configuración subjetiva derivada de la configuración de control.

### **Debates en torno al control**

El control dentro de las organizaciones ha estado presente desde que éstas existen. De acuerdo con Clegg y Hardy (1996), el poder y el control son vistos como parte de un fenómeno normal y necesario para el orden organizacional. Implícitamente

denota una obediencia *per se* en las prácticas organizacionales y la identificación como proceso impuesto. De esta forma, se observa al individuo bajo dos concepciones: 1) el individuo que domina y controla bajo su rango en la posición jerárquica que ostenta por su conocimiento y 2) el otro que obedece porque así debe ser. Al existir en todos los niveles organizacionales, es lógico pensar que estará implícito en la generación de significados que definirán parte de la subjetividad del trabajador.

En la administración científica, el control tuvo como objetivo incrementar la eficiencia en las empresas al racionalizar las operaciones y sistematizar los procesos elementales en la fábrica. En el taylorismo, se ejercía por medio de la descomposición del trabajo en actividades simples, estableciendo en qué forma, en qué cantidad y en qué tiempos se debía realizar la actividad, mediante la incorporación del cronómetro y el estudio de tiempos y movimientos. Con esto se pretendía la eliminación del desperdicio del esfuerzo del trabajador, una mayor especialización de las actividades, la eficiencia en la producción y una forma de organización basada en el control en los procesos de trabajo por parte de la gerencia (Mouzelis, 1975).

En el fordismo, se intensifica aún más el trabajo y se consolida el control total de los modos operarios. Gracias a la cadena de montaje que era la que marcaba el ritmo y el control, no existían tiempos muertos, puesto que la producción era constante. De esta forma, la administración científica es un ejemplo claro del control en los modos de producción y del trabajador (Piñero, 2004). Sin embargo, es

evidente que con el paso del tiempo este control total se vería afectado por las resistencias de los mismos trabajadores a las condiciones laborales, la importancia de las relaciones informales y la motivación en el trabajo, que se convierten en una nueva forma de control.

Con Fayol (1949) surge el concepto de control en el proceso administrativo, que inicia con la planeación y finaliza con el control. Para este autor, el control consistía en verificar si todo ocurría de conformidad con el plan adoptado, con la instrucción dada y con los principios establecidos. El control tiene por objeto identificar debilidades y errores, de manera que sean rectificadas, y evitar que se repitan en el futuro. Es un control que opera en todo: personas, cosas y acciones (citado en Parker y Ritson, 2011). Es una visión funcionalista y pragmática basada principalmente en la contabilidad y el control de gestión.

En la burocracia, el eje de la organización era el control del proceso de trabajo dado por la estructura jerárquica, donde existe una formalización para dirigir las tareas, junto con un poder institucionalizado, con el fin de imponer su cumplimiento, a través del establecimiento de normas y reglamentos laborales con alto grado de rigidez, rutinas, planeación y de la especialización de un modelo capitalista de organización (Edwards, 1983). Weber define el control burocrático como un sistema de control basado en la racionalidad y en la regla para el logro de los fines, como lo expone Mouzelis (1975, p. 46), se trata de "reglas que tratan de regular la estructura y proceso totales de la organización en razón tan solo del conocimiento

técnico y para lograr el máximo de eficacia".

Sin embargo, algunos autores como Crozier y Cohen (en Hirsch Adler, 1997) consideran que la ineficiencia de la burocracia se origina en el cumplimiento rígido de las reglas, debido a la centralización extrema de responsabilidades. Estas condiciones provocan en el trabajador mecanismos defensivos de resistencia, al seguir normas impersonales y centralizadas, generando que los directivos aumenten las reglas y el control, y se dé un círculo vicioso. Así, las conductas individuales y grupales en una organización son manifestaciones de las relaciones de poder entre ellos. Las reglas no pueden, por sí mismas, controlar exactamente y plenamente toda la actividad organizacional, porque ésta depende de las personas.

La estructura de control tiene como propósito fomentar que las personas exhiban una conducta funcional en las organizaciones. Sin embargo, en la medida en que las formas de control sean más coercitivas, se incrementa la posibilidad de un conflicto en el trabajo. El mejor mecanismo de control es, entonces, aquel que se basa en el consenso y la aceptación de las medidas, dentro del proceso productivo donde trabajadores y dirección se coordinan cotidianamente (Burawoy, 1989). Lo dicho por este autor le otorga un peso imprescindible al aspecto subjetivo para explicar la dinámica de la organización del trabajo, en la cual los trabajadores también tienen la posibilidad de actuar y de oponerse a las medidas, de tal forma que su resistencia haga surgir el conflicto, y con éste la disposición de la negociación en el lugar de trabajo. Esto no indica que no existan regularidades, normas

y procedimientos que seguir de manera obligatoria, y que la falta de su cumplimiento origine sanciones en las que incluso los propios trabajadores estén de acuerdo. Esta situación permitiría el establecimiento de tendencias específicas de control que son reconocidas y validadas tanto por los trabajadores como por la dirección de la organización. De acuerdo con Edwards (1983),

surgen conflictos en torno a la forma en que se debe organizar el trabajo, al ritmo de trabajo que se debe establecer, a las condiciones en las que deben trabajar los productores, a los derechos de que deben disfrutar los trabajadores y a la forma en que deben relacionarse entre sí los diferentes empleados de la empresa. (p. 144)

Edwards (1983) comenta que el sistema de control coordina tres elementos: la dirección, la evaluación y la disciplina. Además, de acuerdo con diferentes momentos de su desarrollo, existen tres formas particulares de control: el simple, el técnico (control directo dentro del proceso operativo de producción, por ejemplo, con la cadena de montaje) y el burocrático, el cual se basa en el principio de insertar el control dentro de la estructura y la institucionalización del poder jerárquico.

Hasta este momento, el control es visualizado por estos autores como propósito para alcanzar las metas de la organización. Es utilizado en un sentido mecanicista donde el control lo efectúan los supervisores hacia los subordinados, de acuerdo al cumplimiento de los fines u objetivos establecidos y

como forma de tener medidas cuantificables como evidencia del desempeño del personal (control por resultados). Aunque se observa en Burawoy (1989) un avance fundamental en relación a dar cuenta del elemento subjetivo como aquel que media las directrices del proceso productivo y la acción de los sujetos, queda un vacío importante para lograr observar a detalle su contenido integral. Por lo menos, hace falta distinguir la manera en que los sujetos construyen el sentido de su actividad laboral cotidiana, la forma en que significan la mayor o menor condición de control al que se encuentran subordinados, el grado de autocontrol que pueden poseer, y cómo todo esto impacta en la conformación de la subjetividad con relación al proceso de trabajo.

En la subcontratación laboral se habla de una tercerización de las relaciones: aumentan los actores que influyen en el proceso de trabajo. En este sentido, el tipo de control que explicaría mejor esto es el control ampliado, que implica la presencia del cliente, el cual puede inferir en el control ejercido. Interviene, además, en la subjetividad, en las acciones e interacciones entre los sujetos que pueden tener una estrategia de control y que pueden negociar si se impusieran resistencias. También, involucra la forma específica en la que debe ser ejecutado el trabajo, ya sea impuesta o negociada (De la Garza, 2011a). De esta forma, las subjetividades de los actores involucrados dependerán de las acciones e interacciones, de acuerdo a la subjetividad particular de cada uno (De la Garza, 2011b).

De lo dicho hasta aquí sobre el control, podemos extraer algunas afirmaciones sobre este concepto. Ante la necesidad de control pueden

surgir estructuras, tales como reglas y leyes que lo institucionalizan. Además, el establecimiento de ciertos valores asociados al correcto ejercicio del trabajo y los incentivos para su desarrollo son también formas de control. Son de relevancia las resistencias que ejercen los trabajadores, ya que éstas influyen en el propio control. Es decir, a pesar de que exista un control, siempre habrá un espacio de posibilidades de acción para los sujetos; mientras que el conflicto en el trabajo puede darse también entre los trabajadores o con los clientes.

Por lo anterior, en el presente trabajo se adoptó una concepción sobre el poder, el control y su ejercicio. En primer lugar, se consideró la importancia de las estructuras en el ordenamiento de ciertas posiciones sociales objetivas que influyen en la conformación y definición de relaciones sociales asimétricas; en segundo lugar, dichas estructuras, al ordenar y limitar la acción de los sujetos, no lo determinan de forma absoluta, sino que le establecen un espacio de posibilidades en el que el sujeto, de manera objetiva, puede actuar con relación al poder y el control, además de que le ofrece opciones para su ejercicio (De la Garza, 2018). De esta forma, el control se puede analizar no sólo de manera funcionalista, sino como aquello que desprende significados en torno a la subjetividad del trabajador, que hará reflexionar en cuanto a una realidad concreta.

### **Organización del trabajo como forma de control en la maquila de nóminas**

El trabajo no clásico que nos ocupa incluye una concepción amplia del trabajo, que implica la

participación de otros actores en el proceso productivo, como el cliente, en la cual lo que se vende no es la interacción, aunque sí forma parte del proceso productivo (De la Garza, 2017). En esta interacción existe un control sobre los trabajadores por parte de los otros actores, que no excluye el control directo sobre el trabajo ejercido por la gerencia. Esta dinámica crea intercambios simbólicos que repercuten en la subjetividad de los actores involucrados, lo que da paso al conflicto y a las resistencias. Es decir, el trabajador se encuentra sujeto al control ejercido por sus supervisores y al mismo tiempo al control ejercido por el cliente.

En consecuencia, surge la pregunta ¿de qué maneras se ejerce el control en el proceso de trabajo, al haber una variedad de actores en la subcontratación y outsourcing de la maquila de nóminas?, sabiendo que estos actores pueden utilizar distintas formas de control. Es la configuración sociotécnica la que permite identificar los diferentes tipos de control que se ejercen en el proceso productivo de la maquila de nóminas, los cuales se describen a continuación:

- **El control por supervisión directa** se da a través de la presencia física de los supervisores que están a cargo de cada uno de los grupos de trabajo, al vigilar de manera unilateral a sus subordinados a su cargo en el cumplimiento de las políticas y reglamentos internos de la organización (puntualidad, vestimenta, asistencia, permisos, lugar de trabajo, atención de los clientes), al supervisar los procesos realizados en la generación de

la nueva información (cálculo de nómina, ingreso de altas, bajas y modificaciones de salario, aguinaldos, elaboración de SUA (IMSS), emisión de vales de despensa, cálculos de FONACOT y PTU), al evaluar el desempeño del trabajador y al asignar el número de clientes (empresas clientes) que cada uno tendrá a su cargo. Además, el supervisor está facultado para sancionar a los trabajadores de acuerdo a la gravedad de la falta, por medio de llamadas de atención por errores menores en la información, hasta actas administrativas y despidos por faltas mayores como robos, ausencias prolongadas, o pérdidas monetarias grandes en los cálculos realizados. Así también, ejercen un control interno al evaluar el desempeño de los empleados para determinar si merece o no administrar clientes con nóminas grandes (números grandes de trabajadores), ya que entre más grande sea la nómina que generen pueden acceder a un bono extra (Síntesis de entrevistas a trabajadores subcontratados, 2018-2019).

- **El control técnico** es un control previamente planeado que conlleva el diseño de los procesos internos entre el supervisor y sus subordinados como medio de respaldo y evidencia de los acuerdos con los clientes. Esto implica que, una vez que el trabajador termina de generar la nueva información correspondiente a los cálculos de nómina solicitados, la información se envía al supervisor mediante un correo

electrónico que notifique que se ha concluido con el requerimiento en determinado momento. El supervisor lo revisa antes de ser enviado al cliente y, una vez que tiene el visto bueno de éste, se envía al cliente por medio de otro correo electrónico con copia al supervisor para notificar la hora y la entrega de la información. Lo anterior denota un control computarizado que monitorea y evalúa el desempeño de los trabajadores, pues registra la hora, el día y la información enviada para corroborar el cumplimiento en tiempo y forma de los requerimientos solicitados por parte de los clientes, y presiona al trabajador para cumplir con los tiempos impuestos.

De hecho, se monitorea a los trabajadores por medio de su credencial de empleado, la cual tienen que escanear cada que salen y entran del establecimiento, cuantificando el número de veces que lo hacen. Otra de las formas en las que se manifiesta el control técnico es el sistema que utilizan para generar la nueva información, ya que éste está diseñado para estandarizar los procesos, de manera que el trabajador sólo alimenta el programa con la información que le pide y acciona los comandos para que ésta se genere, sin posibilidad de manipular el sistema cada que falla (lo cual sucede constantemente), pues deben solicitar la asistencia técnica para solucionar el desperfecto, aunque ellos lo puedan realizar. Estas condiciones implican desfases en la programación por los tiempos de espera.

- **El control burocrático** se rige por reglas internas que postulan los parámetros clave de lo que se “debe hacer” para realizar la actividad productiva y, por lo tanto, lo que debe ser objeto de control, como la estandarización de los procesos, la definición de las tareas en correspondencia con los requerimientos de los clientes, el “visto bueno” del supervisor en la información generada, los procedimientos que se deben seguir en las aplicaciones informáticas, así como el trato que se debe tener en la interacción con los clientes. No obstante, aunque estas reglas tienen un carácter formal, algunas de ellas son más o menos flexibles y pueden ser negociadas o transgredidas, pues, aunque sean reglas establecidas que producen cierto control sobre el trabajador, no impiden la capacidad de acción y resistencia por parte de los subordinados. Un ejemplo de esto son las negociaciones que se hacen entre trabajadores y clientes cuando la información no se entrega en el tiempo acordado y se prorroga, o cuando se tiene que salir de la estandarización de los procesos porque algún cliente pide una solicitud especial en la información.
- **El control subjetivo** se efectúa por medio de la conformación de los grupos de trabajo, los cuales tienen como funciones primordiales apoyar a los miembros del grupo con la gestión de sus clientes si se presentara alguna ausencia del trabajador a cargo de la información que se deba entregar, y compartir los conocimientos que adquieren en el proceso de trabajo y en la resolución de problemas. Si bien cada miembro del grupo es responsable de administrar un número determinado de clientes, el grupo está obligado a conocer los clientes que gestiona cada miembro del grupo y sus compromisos, es decir, si se diera la baja de un trabajador subcontratado, los procesos a su cargo son concluidos por sus compañeros.  
El grupo de trabajo se vuelve una forma de control interna. Sin embargo, el punto central del control subjetivo aparece cuando al interior de estos grupos se dan relaciones sociales afectivas que contribuyen a que se desarrolle un mayor compromiso, lo cual beneficia la productividad a nivel grupal. Por lo tanto, la conformación de los grupos de trabajo se realiza intentando preservar las relaciones entre compañeros que eleven la eficacia y permitan cumplir con los compromisos. De esta forma, los lazos sociales que entablan los trabajadores, en su mayoría jóvenes, son la razón de que permanezcan en un empleo subcontratado que se caracteriza por una intensificación de trabajo, jornadas flexibles y malas condiciones laborales.
- **El control ampliado** involucra al cliente, es sin duda el que influye en gran medida en los trabajadores subcontratados al permear también en los otros tipos de control. La actividad que ejecutan los trabajadores pasa por tres momentos principalmente: i) cuando se obtiene la información inicial que será procesada, ii) cuando se genera la nueva información, y iii) cuando se entrega el resultado de la nueva

información (nómina) a los clientes. Esto no es posible sin la interacción con el cliente, que es quien proporciona la información de inicio de forma previa (el listado de sus trabajadores, bajas, altas, aumentos de sueldo, bonos, prestaciones, etc.) para ser codificada y obtener la nueva información. Para que esto suceda, los trabajadores se comunican con sus clientes al inicio de cada periodo para acordar un "calendario de incidencias", el cual contiene la información que debe de ser generada y la fecha de cada entrega, tanto de la información de inicio del cliente como de la información final del trabajador en ese periodo. Deben tomarse en consideración las aplicaciones informáticas de portales como el IMSS, que fija tiempos y fechas para determinados procesos como son las altas, bajas y modificaciones de sueldo que se tienen que reportar los primeros cinco días hábiles a la fecha de la incidencia, y las cuotas obrero-patronales que deben efectuarse el día 17 de cada mes, de lo contrario el IMSS le genera una multa a la empresa cliente, que son cobradas a las organizaciones contratistas si los trabajadores no cumplen con los tiempos y procesos.

De esta manera, cada uno de los clientes entrega la información inicial a los ejecutivos de nómina para poder generar la nueva información (entre ellos la nómina). No obstante, la información que proporcionan los clientes la mayoría de las veces está incompleta, no tiene orden, no está actualizada o contiene errores. Esto provoca que los trabajadores tengan que ordenar y actualizar la información antes de

procesarla y acatar los tiempos de los clientes, que nunca son eficaces en el envío de la información inicial, así como el de los clientes que tienen que mandar las actualizaciones de la información.

A pesar de la programación que haga el trabajador de acuerdo con las fechas del "calendario de incidencias", en la práctica, el cliente solicita de manera informal requerimientos no programados, modificaciones de último momento a procesos que ya estaban realizados, incidencias que se les han olvidado o procesos nuevos. Esto implica que tengan que rehacerse los procesos y corregir la información, lo cual provoca un desfase de los tiempos programados, así como una intensificación del trabajo al contemplar todas las incidencias urgentes, extendiendo la jornada laboral hasta los horarios de comida y descanso.

Las formas de ejecución de los procesos también son influenciadas por los clientes. A pesar de que los procesos están estandarizados de acuerdo al sistema computarizado de nóminas que se utiliza para generar la información, los clientes solicitan especificaciones particulares de cómo desean que se entreguen los requerimientos solicitados que salen de la programación del sistema. Es entonces cuando tiene que intervenir el área de soporte técnico, para adecuar la programación a las peticiones del cliente (si es que éste no accede a la forma predeterminada en el sistema), y volver a estandarizarlo después de realizar el proceso solicitado. Con estas adecuaciones y cambios en los procesos, los trabajadores tardan más en generar la

información, lo cual suscita desagrado, impaciencia, molestia y reclamos por deficiencias en el servicio.

La relación de los trabajadores y los clientes se conflictúa al considerar estos últimos que el trabajador es irrespetuoso, que no le brinda un servicio adecuado, que entrega la información fuera de tiempo y con errores, por lo que los reportan ante sus superiores para ser sancionados. También, suelen pedir que el trabajador a cargo de sus servicios sea cambiado porque a pesar de las sanciones éste no le obedece. Y aunque el cliente no tenga facultad de despedir al trabajador de manera directa, sí incide de manera significativa en las sanciones que le puedan otorgar.

El control técnico por parte de los clientes se manifiesta por medio de llamadas telefónicas, mensajes vía WhatsApp y correo electrónico, para el intercambio de información, así como videoconferencias por Skype en casos que requieran una atención más personalizada y directa. De esta manera, cada que necesitan comunicarse, para solicitar alguna incidencia, para el seguimiento de sus procesos o para resolver alguna duda, lo hacen sin considerar las interrupciones constantes que le provocan al trabajador, quien tiene que atender a varios clientes a la vez. Esto no le permite avanzar con los procesos, a tal grado de que los clientes no cuelgan el teléfono hasta que el trabajador no termina de generar su información y se la envía.

Así, el trabajador se ve presionado para resolver y concluir lo solicitado por el cliente, quien está en la línea telefónica esperando que le manden la información. Este hostigamiento del cliente al trabajador provoca actos de resistencia, como no

contestar llamadas ni mensajes hasta terminar los procesos programados, ignorar a los clientes para que no les asignen más carga laboral, tardarse más en los procesos y enviar la información a los clientes sin revisar y con errores, sólo con el afán de molestarlos. El cliente no sólo paga por la nueva información, sino que también evalúa y supervisa que esté completa, correcta y que la atención del trabajador sea la que esperaba. Mientras que para los trabajadores estos significados son el resultado de las presiones estructurales, el control y los códigos culturales que se generan en torno a su actividad.

El control del cliente afecta a los trabajadores de tal manera que siempre están estresados por la intensificación del trabajo, a consecuencia de los múltiples requerimientos fuera del "calendario de incidencias"; molestos con los clientes, al ser tan insistentes en la entrega de la información; irritados por no poder avanzar cuando falla el sistema computarizado de nóminas; y presionados, por cumplir con las entregas de información pactadas. Los trabajadores son afectados, se sienten utilizados y acosados al grado de querer renunciar ante las presiones de los clientes y el poco apoyo por parte de los directivos.

Ante los tipos de control antes mencionados, los trabajadores subcontractados se manifiestan de manera individual, con inasistencias constantes, desinterés en el trabajo, falta de calidad en el servicio, ineficiencia al entregar la información con errores importantes, discusiones con los clientes al no llegar a acuerdos en los procesos y con los supervisores al imponerles más carga laboral, además de indisciplina en los retrasos de



la generación de información. Este comportamiento de los trabajadores subcontratados no paraliza la producción de información, pero sí genera desacuerdos y disgustos con los clientes, dificulta la organización en el trabajo y la repartición de las tareas, provocando tensión entre los trabajadores y sus supervisores, así como una estancia desagradable en la organización. Si bien estos tipos de control frenan el comportamiento de los trabajadores, no impiden que manifiesten sus desacuerdos y se resistan a aquello que consideran injusto, abusivo y frustrante, aunque esto signifique su salida de la organización.

Los controles ejercidos en los trabajadores subcontratados de maquila de nómina tienen como objetivo el cumplimiento de los procesos

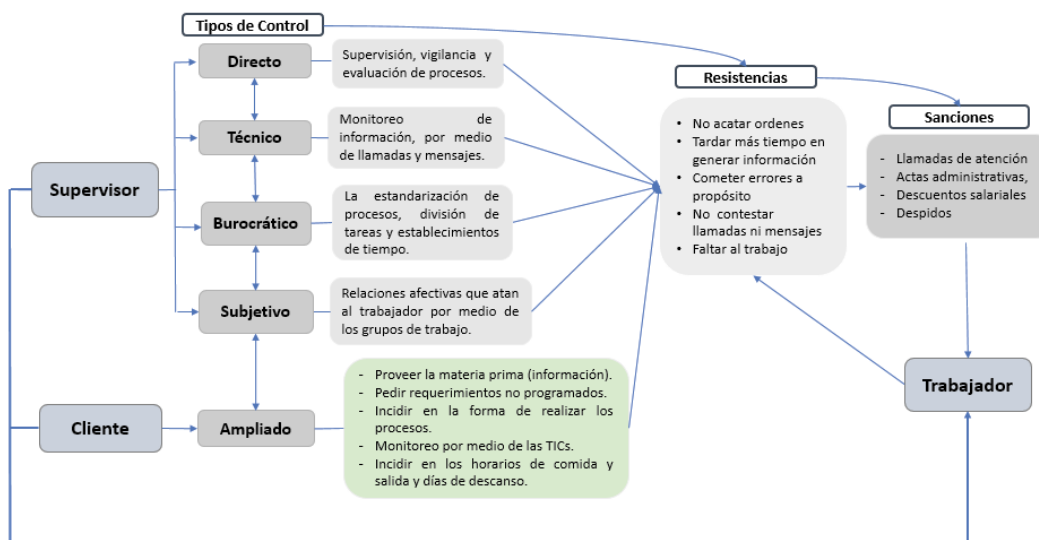
establecidos, ya sea por medio de las órdenes directas de los supervisores, el calendario pactado con los clientes, de los tiempos prescritos por la tecnología, de las reglas formales o informales, o de los patrones culturales de la organización, como una multiplicación y manifestación del control en sus diferentes formas que permean en los diferentes actores en la Subcontratación Laboral (véase la Figura 1).

Si bien son varios los tipos de control que configura el trabajo subcontratado de maquila de nóminas, se observa que dentro del control ampliado también se manifiesta un control directo, técnico, subjetivo o burocrático que influye mucho más en la subjetividad del trabajador al manifestar una mayor resistencia.

### Conclusiones

El control en su forma funcionalista es visto como aquello que consiste en vigilar que todo se haya

**Figura 1.** Configuración del Control en la Subcontratación y *Outsourcing* de la maquila de nóminas.



**Nota.** Elaborada con base a la información obtenida del análisis realizado de entrevistas a trabajadores subcontratados en dos organizaciones contratistas dedicadas a la subcontratación y *outsourcing* de maquila de nóminas (2018-2020).

efectuado de acuerdo con el plan establecido, con el fin de rectificar errores y prevenir que vuelvan a ocurrir. Sin embargo, en el proceso de trabajo se dan interacciones que desprenden significados en cuanto a quien ejerce el control, de qué formas se ejerce y las resistencias ante el control detentado. Se habla de un control en las nuevas formas de trabajo, en el cual la flexibilidad involucra una precariedad laboral (De la Garza, 2013). El control es la estructura que presiona el proceso de trabajo, del cual derivan significados que influyen en el actuar de los trabajadores subcontratados.

En el análisis que se hizo sobre el control ejercido en la subcontratación de maquila de nóminas, se pudieron observar diferentes tipos de control, siendo el control ampliado el que más influye en el proceso productivo, que es el que se ejerce por parte del cliente. Entre las subjetividades y acciones que se desprenden en este control se observaron algunas que se describen a lo largo de esta sección.

Se visualizan elementos del taylorismo al estandarizar los procesos y fijar los tiempos para la ejecución y entrega de la nueva información, lo que provoca que la actividad se vuelva monótona y rutinaria, mientras que anula la creatividad del trabajador a causa de esta rutinización ejercida como medio de control en el proceso de trabajo, con actividades de baja calificación. Esto hace que el trabajador pierda el interés y gusto por el trabajo al no tener crecimiento laboral, ya que en conocimientos adquieren lo que necesitan saber para realizar sus funciones y se perciben estancados en la organización.

Los clientes (control ampliado) son un factor importante que llega a influir en que el trabajador se sienta presionado, pues éstos definen los tiempos de entrega, los horarios de comida y salida, y las formas de realizar los procesos, lo cual propicia que los trabajadores se sientan perseguidos y acosados. Éstos sólo buscan entregar el trabajo y salir del compromiso, para “quitarse al cliente de encima”, además de que utilizan los medios electrónicos como mecanismos de control que presionan y hostigan al trabajador, para mayor vigilancia del proceso productivo.

La intensificación del trabajo y lo demandante de la actividad llegan a repercutir en la vida personal y familiar del trabajador fuera de la organización pues pasan a un segundo plano, haciendo que el aspecto laboral se convierta en el eje primordial de sus vidas. Este primer acercamiento al trabajo (para la mayoría es su primer empleo) se convierte en una frustración constante, pues sacrifican tiempo de reuniones familiares, convivencias con amigos, fiestas y esparcimiento. Al no sentirse recompensados justamente, su situación se vuelve aún más frustrante, por lo que termina en un coraje y enojo hacia la organización que no les reconoce y sólo los hace sentir explotados.

Los grupos de trabajo se vuelven una forma de control, pues las relaciones afectivas toman una posición importante en las decisiones que se dan al interior del área. Si bien los trabajadores subcontratados se desempeñan con malas condiciones laborales, éstos permanecen alrededor de dos años, por no renunciar a las actividades y convivencia que comparten con sus compañeros de

trabajo, a quienes ven como iguales, pues comparten las mismas vicisitudes y frustraciones. Esto los vuelve no sólo compañeros de trabajo, sino cómplices, amigos y familia, porque pasan la mayor tiempo juntos; las reuniones y el esparcimiento son entre ellos.

Se genera así un sentimiento de solidaridad, amistad, compañerismo e identidad entre los miembros del grupo de trabajo, pues comparten edades similares, frustraciones laborales (por abusos de sus clientes, arbitrariedades de sus jefes directos, disgustos entre los mismos compañeros, etcétera), pero también problemas familiares, económicos y amorosos, sin que puedan separar lo laboral de los otros ámbitos de su vida. Es decir, las interacciones iniciadas en el proceso de trabajo, se interiorizan al grado de trasladarse hacia afuera de la organización.

Los empleados son conscientes de su naturaleza provisional dentro de la empresa, ya sea por los problemas que surgen dentro del proceso de trabajo (los cuales pueden rescindirles su contrato), por las malas condiciones en las que son contratados o por lo insoportable que se vuelve el trabajo que los obliga a renunciar. Esto genera que sientan que no son indispensables y que pueden ser reemplazables fácilmente. De esta forma, buscan la posibilidad de adquirir experiencia, así como nuevas oportunidades laborales para anclarse cuando la situación ya no sea llevadera principalmente con sus clientes.

Sin embargo, ante este despliegue de control se manifiestan diversas formas de resistencias y conflictos que desencadenan en su mayoría acciones individuales, por ejemplo, no acatar órdenes,

cometer errores intencionalmente, no cumplir con las reglas impuestas, no contestar llamadas o correos electrónicos, no cumplir con los tiempos pactados, etcétera. Es mediante la interacción con los clientes que los trabajadores suelen resistirse al control sobre su trabajo, y prefieren asumir las repercusiones ante tales decisiones. Por esta razón, el control se vuelve un detonante de las resistencias y los conflictos en el ejercicio del trabajo, en el cual, la resistencia genera que “no acepten” las imposiciones de los clientes y los superiores ante las condiciones y la sensación de abuso e injusticia que perciben.

Pareciera que las reglas son aceptadas y acatadas ante el control ampliado que se ejerce. Esto no significa que no puedan ser transgredidas por medio del engaño o la negociación entre trabajadores y supervisores para debilitar dicho control. Además, difícilmente se encuentra la presencia de sindicatos o acciones colectivas que protejan y defiendan sus derechos. Asimismo, aunque la subcontratación y *outsourcing* laboral han sido prohibidos en México, ésta sigue siendo la realidad de muchas de las organizaciones contratistas que se registraron como Agencias especializadas, sólo para seguir operando donde no ha cambiado nada al interior del proceso productivo ni en las condiciones y precariedades laborales que pasan los trabajadores subcontratados.

### Referencias bibliográficas

Arciniega, R. (2016). Nuevas Formas de Gestión de Recursos Humanos en Empresas del Estado de México. *Revista Trabajo*, pp. 51-76.

- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. España: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Clegg, S. y Hardy, C. (1996). Introduction. En *Organizations, Organization and Organizing*. Londres: Handbook of Organization Studies.
- Código Fiscal de la Federación. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF, 2021: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>
- De la Garza, E. (2001). Subjetividad, cultura y estructura. *Iztapalapa*, pp. 83-104.
- De la Garza, E. (2003). *Subjetividad, cultura y estructura*. México: SE.
- De la Garza, E. (2006). ¿Hacia dónde va la teoría social?. *Tratado latinoamericano de sociología*, pp. 19-38.
- De la Garza, E. (2010). *Hacia un concepto ampliado de trabajo. Del trabajo clásico al no clásico*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- De la Garza, E. (2011a). *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva (Tomo II)*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Plaza y Valdés.
- De la Garza, E. (2011b). Metodología Marxista y su Herencia en el Configuracionismo. En *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*. México: FCE.
- De la Garza, E. (2012). La Subcontratación y la crisis capitalista. *Revista Trabajo*, pp. 5-22.
- De la Garza, E. (2013). Trabajo no Clásico y Flexibilidad. *Cuaderno CRH*, pp. 315-330.
- De la Garza, E. (2017). ¿Qué es el trabajo no clásico? *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, pp. 5-44.
- De la Garza, E. (2018). *Metodología configuracionista para la investigación social*. Ciudad de México: UAM / Gedisa.
- De la Rosa, A. (2008). Organización y poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, pp. 1-27.
- Del Pilar, M. (05 de diciembre del 2016). Industria de la tercerización creció 12.9%: Staffing Industry. *El Economista*.
- Echeverría, M. (2010). *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- Edwards, R. (1983). Conflicto y control en el lugar de trabajo. En L. T. (Comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones* (pp. 141-155). Madrid: Alianza Editorial.
- Gigliani, G. y Bedeian, A. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *The Academy of Management Journal*, pp. 292-305.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Hernández, M. (2016). *Nuevos y falsos problemas de la función empresarial en una época de globalización*. pp. 139-157.
- Hirsch Adler, A. (1997). *Educación y burocracia. La organización universitaria en México*. Ciudad de México.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Personal ocupado subcontratado en las unidades económicas. Censos Económicos 2019*. Ciudad de México.
- Kurczyn, V. y Zavala, O. (2012). Las relaciones triangulares del trabajo. Problemas jurídicos para su determinación. La subcontratación y la crisis capitalista. *Revista Trabajo*, pp. 622-641.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF, 2021: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIVA.pdf>
- Ley del Impuesto sobre la Renta. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF, 2021: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIFNVT.pdf>
- Ley del Seguro Social. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF: <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF, 2021: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFTSE.pdf>
- Ley Federal del Trabajo. (01 de febrero del 2022). Última reforma publicada DOF: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- López, M. (2009). El outsourcing: el incumplimiento de los derechos de los trabajadores. En *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología* (pp. 1-11). Buenos Aires: academica.org.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y Burocracia*. Barcelona: Ediciones Península.
- Muñoz, R.C. (junio del 2018-marzo del 2020). Entrevistas a trabajadores y trabajadoras subcontratados en dos empresas dedicadas a la maquila de nóminas. Ciudad de México.
- Parker, L. y Ritson, P. (2011). Accounting's latent classicism: Revisiting classical management origins. *Wiley-Blackwell Publishing Asia*, pp. 234-265.
- Piñero, F. (2004). El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo. *Contribuciones a la economía*, pp. 1-18.
- Ugarte, J.L. (2006). Sobre relaciones laborales triangulares: La subcontratación y el suministro de trabajadores. *Revista Ius et Praxis*, pp. 11-29.



**Marghyb Lisbet Campillo Hernández**

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

racemuz1610@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2125-0274>

Recibido: 3 de febrero de 2023

Aceptado: 1 de mayo de 2023

Fecha de publicación: 1 de noviembre de 2023



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10058270>

Sección: *Dossier*



## Apreciación subjetiva del trabajo docente en un grupo de profesores temporales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

### Resumen

El significado del trabajo atiende una evolución histórica que permite su configuración a partir de una visión objetiva y subjetiva; desde esta última, una perspectiva psicosocial considera la escala de valores, las circunstancias, el contexto y la socialización del trabajo para comprender la importancia y el significado que le dan las personas a su labor. Con base en lo anterior, el presente artículo se desarrolla a partir de la pregunta ¿qué significa ser docente?, con el objetivo de conocer la apreciación subjetiva de la docencia en un grupo de profesores universitarios con interinato. Con este fin, se analizaron los significados del trabajo docente, sus ventajas y desventajas, la motivación por la docencia, así como la identidad y valoración subjetiva de la labor docente instauradas en el proyecto de vida. La investigación se llevó a cabo en 2020, por medio de entrevistas profundas que parten de la metodología cualitativa. En cuanto al diseño del estudio, se recurrió al Interaccionismo Simbólico, para lograr la exploración e inspección del significado que le dan los actores sociales al trabajo docente, considerando las funciones psicosociales propuestas por Salanova, Peiró y Prieto (1993) y por el Proyecto MOW (1983). En los resultados, los docentes destacan funciones psicosociales positivas de su trabajo, tales como la función integradora o significativa; la función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas; la función de transmitir normas,

creencias y expectativas sociales; y la función de servir a la sociedad y la fuente de identidad personal.

**Palabras clave:** significado del trabajo, docentes interinos, universidad.

### **Subjective appreciation of the teaching job in a group of temporary professors at the Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (Mexico).**

#### **Abstract**

*The purpose of working attends a historical evolution which allows its configuration from an objective and subjective vision. Regarding this second, a psychosocial perspective considers the value scale, the circumstances, the context, and the socialization through the work by understanding the importance and the significance people give to their work. Based on the above, this article is developed from the query: What does it mean to be a teacher? With the aim of knowing the subjective appreciation in a university interim professors group about the teaching work. For this, the meaning of teaching, its advantages and disadvantages, and the motivation to teach were analyzed; as well as the identity and the subjective assessment of the teaching work established in the life project. The study was made in 2020 by in-depth interviews that follow the qualitative methodology. The purpose of this article was to use the Symbolic Interactionism to explore and inspect the meaning*

*that social actors give to teaching. The psychosocial functions proposed by Salanova, Peiró y Prieto (1993) and by the MOW Project (1993) were also considered. As a result, teachers highlight positive psychosocial functions in their work, such as the integrating or significant function, the function of being a source of opportunities to develop skills and abilities, the function of transmitting norms, beliefs and social expectations, the function of serving society and the function as source of personal identity.*

**Keywords:** meaning of work, interim professors, university.

#### **Introducción**

La concepción del trabajo ha evolucionado históricamente y se ha configurado a partir del contexto, las circunstancias, los valores y la experiencia que han tenido los actores en el mundo del trabajo. Su importancia parte del papel central que tiene en la vida de las personas y también de la socialización que está implicada en la actividad. De acuerdo con Orejuela y Correa (2007), dicha socialización es la que mantiene unidos y articulados a los trabajadores en la sociedad. En este sentido, Méda (1995) menciona que la centralidad del trabajo se amplía hasta la esfera personal y familiar, configurando un entramado de relaciones que impulsa la transformación del mundo, gracias a la relación con los demás y con la naturaleza misma.

Cabe destacar que el trabajo se analiza desde el vínculo establecido entre su forma objetiva (que tiene que ver con la actividad que se realiza) y las motivaciones de los actores que lo llevan a cabo. Por

lo tanto, se identifica un proceso de apropiación de los significados a través del trabajo, el cual muestra una valoración ya sea positiva o negativa. Con base en lo anterior, el presente artículo parte de la concepción ampliada del trabajo, para considerar los modos de pensar y vivir la docencia desde un análisis dialéctico que da sentido a los significados de los actores sociales. Dicho análisis se configura mediante una perspectiva psicosocial que tiene como objetivo conocer la apreciación subjetiva de la docencia en un grupo de profesores universitarios con interinato de la región oriente de Michoacán (México). Así, se analizaron los significados del trabajo docente, sus ventajas y desventajas, la motivación por la docencia, así como la identidad y valoración subjetiva de la labor docente instauradas en el proyecto de vida.

La información presentada a continuación forma parte de la investigación titulada "Acciones individuales y colectivas en torno a la salud de los docentes interinos de la Unidad Profesional Ciudad Hidalgo, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo: el trabajo no clásico y los procesos de precarización laboral" (Campillo *et al.*, 2021). La investigación se llevó a cabo en 2020, por medio de entrevistas profundas que parten de la metodología cualitativa. En cuanto al diseño del estudio, se recurrió al Interaccionismo Simbólico para lograr la exploración e inspección del significado que le dan los actores sociales al trabajo docente, considerando las funciones psicosociales propuestas por Salanova, Peiró y Prieto (1993) y por el Proyecto MOW (1983). Los resultados muestran que los docentes destacan

la centralidad del trabajo como un rol de vida. Además, su apreciación subjetiva enfatiza funciones psicosociales positivas de su trabajo, tales como la función integradora o significativa, la función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas, la función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales, la función de servir a la sociedad y la fuente de identidad personal.

## Revisión de literatura

### I. El significado del trabajo

El trabajo se puede definir desde una aproximación teórica y una empírica. La primera toma en cuenta el aspecto extrínseco e instrumental del trabajo, lo considera una actividad económica que implica esfuerzo tanto físico como mental y está desarrollada en una situación y contexto determinado; es por medio de dicha actividad que se aseguran los ingresos y se contribuye con la sociedad mediante la producción de bienes y servicios de valor. La segunda aborda el trabajo como un fenómeno con significado social; en ésta destacan los aspectos subjetivos del trabajo, es decir, la manera en la que cada sujeto vive y define su trabajo (Salanova *et al.*, 1993). A continuación, se presentan diversas definiciones recopiladas por Salanova, Gracia y Peiró (1996) sobre el significado del trabajo:

- Steers y Porter (1975) se refieren al significado del trabajo como un indicador de la motivación laboral, fuente de identidad y autoestima, de la que derivan sentimientos positivos que favorecen la



implicación; o bien, pueden conducir a la frustración, el aburrimiento y el sinsentido.

- Ruiz Quintanilla (1988) lo concibe como un sistema evaluativo de representaciones sociales o mapas subjetivos del ambiente individual, de las actividades a realizar, y de la persona que las realiza; incluye atribuciones y evaluaciones basadas en normas y estados emocionales. En 1991, lo redefine como un conjunto de valores, creencias y expectativas, mismas que están permeadas por la sociedad a través de agentes de socialización como la familia, las instituciones educativas y las organizaciones laborales.
- Fineman (1991), desde el Construccinismo Social, centra su atención en los procesos de construcción de realidades, a partir de la interpretación personal de las acciones, las interacciones y los eventos. Para el autor, el significado del trabajo es un ambiente construido por las personas.
- O´Bien (s.f.), desde una aproximación situacionista, menciona que es producto de la experiencia laboral, es decir, una forma de interpretar las experiencias laborales.
- Drenth (1991) integra la concepción del significado del trabajo a partir de la personalidad laboral y de la experiencia, menciona que los valores laborales se establecen desde la infancia y la adolescencia, por lo que perduran en la personalidad. Sin embargo, afirma

que las personas se adaptan y modifican sus valores en función de las situaciones sociales que afrontan a lo largo de su vida.

- En el Proyecto Meaning Of Work Group (MOW 1981, 1987, 1991) se explora el significado del trabajo desde una postura dinámica y multidimensional. Se define en términos de cinco dimensiones cognitivas, afectivas y predisposicionales que son interdependientes:

1. **La centralidad del trabajo como un rol de vida** se refiere a la importancia del trabajo en la vida de las personas.
2. **Las normas sociales sobre el trabajo** son las afirmaciones que las personas hacen mediante la valoración normativa del trabajo o al emitir juicios sobre la justicia en el mundo del trabajo, se relacionan con las expectativas sociales sobre las obligaciones y los derechos laborales.
3. **Los resultados valorados del trabajo** son los productos que las personas buscan del trabajo, los resultados que la persona prefiere y las razones fundamentales para trabajar.
4. **La importancia de las metas laborales**
5. **La identificación con el rol laboral**

Cabe destacar que estas dos últimas comprenden aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales del trabajo.

- Salanova, Gracia y Peiró(1996) lo definen como el conjunto de creencias y valores hacia el trabajo, los cuales son desarrollados por las personas y grupos sociales antes y durante el proceso de socialización laboral. Mencionan que se trata de un conjunto de cogniciones flexibles y cambiantes por el contexto.
- Romero (2017) afirma que el significado del trabajo es una variedad de representaciones propias de cada individuo que se tienen al respecto, a través de las cuales se establecen relaciones, identidades y la noción de manejo del tiempo, en función de las experiencias personales con el proceso de trabajo (p. 125).

Como se observa, hay dos posturas teóricas sobre el significado del trabajo. Una de ellas le da estabilidad al significado y lo atribuye a una variable de personalidad laboral; en ésta, el significado del trabajo se adquiere pronto en la vida y no cambia considerablemente a lo largo del tiempo. La otra postura trata de la modificación de su significado; plantea que éste y los valores laborales varían a lo largo de la vida de las personas, ya que dependen de sus variables situacionales y de las etapas del ciclo vital.

## II. Funciones psicosociales del trabajo

Los lugares de trabajo son escenarios sociales donde los comportamientos y actitudes manifestadas por los otros (jefes, pares, usuarios, proveedores,

ciudadanía) repercuten en los trabajadores. En el entorno laboral se constituye el tejido social, de manera que el lugar de trabajo representa la principal fuente de influencia sobre los comportamientos, los pensamientos y las emociones. En este sentido, las relaciones en el trabajo pueden ser, por un lado, una fuente generadora de estímulo, de riqueza, de vitalidad y de aprendizaje que contribuye con el desarrollo de las personas, los grupos y las organizaciones; mientras que, por otro lado, pueden ser generadoras de malestar, daño, sufrimiento y disfunción (Ragins y Dutton, 2007).

El trabajo, al ser una realidad social, es también una realidad subjetivada. Cumple una serie de funciones psicosociales a la vez que articula los niveles psicológico, sociológico y contextual para explicar los fenómenos que ahí suceden. En este sentido, el trabajo puede ser funcional o disfuncional, de acuerdo con las características propias de la actividad y del significado que tiene para las personas y los grupos sociales. Cuando las personas no desarrollan libremente su energía física y mental en trabajos monótonos y deshumanizados, su salud se ve comprometida; pero cuando el trabajo provea funciones positivas, como las que señalan Salanova, Prieto y Peiró (1993), será funcional. Dichas funciones positivas se mencionan a continuación:

1. Función integradora o significativa: El trabajo puede dar sentido a la vida debido a que favorece la autorrealización. Puede contribuir con la autoestima y la realización personal.
2. Función de proporcionar estatus y prestigio social: Establece categorías y subdivisiones en

- cuanto al rango social que ocupa la persona, fomenta el autorespeto y reconocimiento respecto de los otros.
3. Fuente de identidad personal: Contribuye con el desarrollo y la formación de la identidad (el cómo somos, cómo nos vemos y cómo nos ven en el trabajo) a partir de las experiencias, éxitos y fracasos laborales.
  4. Función económica: Permite mantener un mínimo de supervivencia y conseguir bienes de consumo.
  5. Fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales: Supone la oportunidad de interactuar con otros fuera del núcleo familiar, lo cual contribuye con la vida extralaboral gracias a los aspectos emocionales del trabajo.
  6. Función de estructurar el tiempo: Configura el ciclo de vida de la persona (el día, el mes, el año), así como otros ámbitos de su vida, ya que las personas acoplan sus actividades y su tiempo al tiempo destinado al trabajo.
  7. Función de mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligatoria: Provee un marco de referencia útil de actividad regular, obligatoria y con propósito. Cumple también una función de servir a la sociedad y es obligado para mantener otras funciones vitales.
  8. Función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas: Las personas aprovechan sus habilidades y destrezas para realizar tareas, mismas que se pueden mejorar durante la ejecución del trabajo.

9. Función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales: El papel socializador del trabajo favorece la comunicación entre las personas, en la cual se comparten expectativas, creencias, valores e información sobre el trabajo y otras esferas de la vida.
10. Función de proporcionar poder y control: En el trabajo se desarrolla y adquiere cierto grado de poder y control sobre las personas, sobre los datos, sobre los procesos y sobre las cosas.
11. Función de comodidad: Puede llegar a brindar óptimas condiciones físicas y de seguridad.

Por su parte, a partir de los resultados presentados por el Proyecto MOW en 1983, se identifican seis funciones que el trabajo puede proporcionar (citado por Salanova *et al.*, 1996):

1. Estatus
2. Prestigio
3. Ingresos
4. Mantener ocupada a la persona
5. Contactos interpersonales
6. Servir a la sociedad (autoexpresividad)

El interés del MOW por estudiar el significado del trabajo desde 1978 permitió el reconocimiento de tres variables que lo constituyen: la centralidad o importancia que tiene el trabajo con relación a otras esferas de la vida; las normas sociales o valoraciones hechas en torno a los deberes y derechos laborales, y los valores característicos del trabajo, que son importantes para la persona (citado en Obispo y Rentería, 2020).

### III. La interacción entre el docente y la universidad

En la universidad pública, la actividad va más allá del intercambio de saberes a cambio de una ganancia económica, la cual se encuentra al margen de las regulaciones laborales inherentes al diseño institucional. Con base en lo anterior y partiendo del enfoque nominalista que desarrolla Dewey en el paradigma del Interaccionismo Simbólico, se incluye a continuación el análisis de la interacción entre el actor y el mundo, así como la concepción, como proceso dinámico, que tiene el actor del mundo y la importancia de la capacidad del actor para interpretar el mundo social.

La universidad es el espacio que posibilita el trabajo docente, ésta mantiene relaciones complejas con el espacio social, académico y laboral. De acuerdo con Martínez, Amieva, Gretter, Lagatta, y Vrai (2009), la universidad ya no se considera una institución social diferente a otras organizaciones, sino un contenedor de conocimiento, debate y discusión que actualmente se estructura bajo las características de un modelo empresarial. Siguiendo esta lógica, los docentes se han vuelto los prestadores de servicios académicos que son consumidos por los estudiantes; por lo tanto, la educación representa la mercancía en esta relación de intercambio y las políticas del mercado regulan tanto el conocimiento como el trabajo docente.

Además de las actividades propias del trabajo docente, se suman algunas de carácter estratégico e investigativo para preservar la calidad del sistema; lo cual contribuye al incremento de las exigencias laborales. La docencia no se salva de las consecuencias del contexto de flexibilización

laboral caracterizado por la compensación variable, los contratos de trabajo por tiempo determinado, el teletrabajo, la producción en grupo, las exigencias en cuanto a las competencias laborales, la inestabilidad, entre otros (Orejuela y Correa, 2007).

Como prueba de lo anterior, se configura al docente de asignatura con interinato, tomando en cuenta una contratación irregular en condiciones laborales caracterizadas por la falta de plazas de tiempo completo, la contratación masiva de profesores por tiempo determinado, la participación constante en convocatorias de concursos de oposición abiertos que les evalúan a pesar de que han demostrado su idoneidad para impartir el curso en convocatorias previas, la depreciación de sus grados y títulos universitarios, la dificultad para construir un patrimonio material e intelectual, la necesidad de laborar en dos o más trabajos para satisfacer las necesidades básicas, la constante búsqueda de empleo, las interrupciones constantes en el servicio médico y las limitaciones para acceder a créditos de vivienda y cotizar para su retiro (Martínez, 2021).

A pesar de la transformación de la universidad que muestra la tendencia a la precarización de las condiciones de trabajo, es posible generar una red de alianzas y conflictos entre los actores y las instituciones, la cual se mantiene entre la regulación establecida por la organización y la emancipación del trabajo que buscan los docentes. Siguiendo a Dejours (1998), la normatividad establece lo que conviene hacer en una situación determinada; sin embargo, los sujetos se enfrentan a situaciones de trabajo inciertas que requieren liberación,

interpretación y decisión de su parte, lo que favorece el uso de la autonomía. Al respecto, Tello, Dequino, Delbueno, Silvage, Benegas, Romero, Jofré y Berraondo (2009) mencionan que

para los docentes universitarios es muy conflictivo el identificarse como trabajadores, el hacer evidente en qué consiste el proceso de su trabajo, cuál es la naturaleza del mismo y el producto de cada una de las actividades que la institución les requiere, así como las formas particulares de organización. (p. 259)

Por su parte, Southwell y Vassiliades (2013) analizan la posición que tiene el docente en su trabajo, mediante la configuración dinámica, histórica, discursiva, abierta y contingente de las identidades sociales. Mencionan que existen diversas maneras de asumir, vivir y pensar la tarea docente, así como los problemas, desafíos y utopías que conlleva por su condición de asalariado y subsidiado a la vez, lo cual genera confusión de identidad a un sujeto en constitución. Cabe destacar que, en la relación dada entre las personas, el trabajo y la organización, se configura la identidad laboral. Ésta se asocia a la manera en la que la persona se percibe a sí misma como trabajador, en el desarrollo de tareas propias de determinada posición laboral o profesión. En esta percepción se incluye el valor que le da el trabajador a la pertenencia a un grupo específico y en sí a la organización (Moreno *et al.*, 2018). De acuerdo con Dubet (2007), el docente se convierte “en un trabajador encargado de construir él mismo el marco simbólico de su actividad” (p. 56).

El docente, además de relacionarse con la organización laboral, establece vínculos con los colegas que ejercen las funciones institucionales; con los estudiantes, quienes son los receptores de la enseñanza; y finalmente con los saberes disciplinares, pedagógicos y experienciales. En este sentido relacional de la docencia, se identifica una brecha entre el trabajo establecido como parte de las regulaciones oficiales y el que realmente se realiza como parte de las actividades cotidianas (Cornejo *et al.*, 2021).

La universidad es entonces el espacio que estructura las acciones cotidianas de quienes la integran, establece las fronteras que movilizan a los sujetos de adentro hacia fuera del mismo, lo cual contribuye a la configuración del sentido de pertenencia a la institución. Como mencionan Tello, Dequino, Delbueno, Silvage, Benegas, Romero, Jofré y Berraondo (2009):

Es a partir de la forma de habitar los lugares de la Institución que construimos modos de relacionarnos, conectarnos, acercarnos o distanciarnos en una particular trama social, en la cual se evidencian jerarquías, categorías con mayor comodidad para unos que otros. (p. 156)

#### **IV. La concepción de la docencia**

La docencia se construye simultáneamente en múltiples dimensiones como la económica, la familiar, la política, la religiosa, la cultural, la laboral, entre otras. A su vez, se encuentra articulada en los proyectos de vida de los individuos, lo que les da

la posibilidad de desarrollarse aun en condiciones de inestabilidad, desregulación e incertidumbre (Orejuela y Correa, 2007).

Según Walker (2016), el trabajo docente es una práctica compleja y relacional que implica el sustento de vínculos que la institución universitaria sostiene con la sociedad. Es así como los docentes institucionalizan valores y símbolos sociales instaurados en lo que Dubet (2007) llama *el trabajo sobre el otro*. Ellos buscan motivar, ayudar, inspirar y cuidar a los estudiantes como parte de la naturaleza de su trabajo, a la vez que necesitan regular sus emociones para cumplir con las exigencias y reglas de la organización laboral. Sin embargo y de acuerdo con Tsang (2015, p. 246), es inevitable la construcción de relaciones intensas entre los docentes y el estudiantado, que van más allá de los roles sociales e institucionales.

Se ha conceptualizado la docencia como una práctica emocional, porque la enseñanza activará, matizará y expresará no solo los sentimientos y acciones de los maestros, sino también los sentimientos y acciones de aquellos con quienes interactúan los maestros. (citado en Cornejo *et al.*, 2021, p. 6)

A esta categoría de emociones que son promovidas por los docentes, y mediante las cuales se construye el vínculo entre ambas partes, Cornejo, Etcheberrigaray, Vargas, Assaél, Araya, y Redondo (2021) le llaman *actividades emocionales vinculares* (p. 11). En dichas actividades se agrega la relación

con las familias del estudiantado, quienes también acuden con los docentes a tratar temas íntimos: “a través de estas actividades los/as docentes buscan construir un campo común de experiencia compartida con sus estudiantes, visualizando los sentimientos propios y de los/as otro/as” (p. 19). De igual manera, la docencia favorece a las nuevas generaciones el cuestionamiento de lo bueno, lo malo, lo razonable y lo irrazonable del entorno para elaborar sus propias conclusiones (Southwell y Vassiliades, 2013).

### Método

El análisis de la apreciación subjetiva del trabajo docente, en un grupo de profesores universitarios con interinato, parte de la investigación titulada “Acciones individuales y colectivas en torno a la salud de los docentes interinos de la Unidad Profesional [UP] Ciudad Hidalgo, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo [UMSNH]: el trabajo no clásico y los procesos de precarización laboral” (Campillo *et al.*, 2021). Con base en lo anterior, se considera para el presente artículo el análisis de la categoría apreciación subjetiva de la docencia.

En 2020, se realizaron entrevistas profundas a diez docentes universitarios de la Unidad Profesional Ciudad Hidalgo, Michoacán (México): tres personas que ocupaban puestos tácticos (una en la Secretaría Académica y dos en coordinaciones de licenciaturas), aunque también eran profesores interinos; dos profesores interinos que dejaron de trabajar en la UP antes de llevarse a cabo el estudio; y cinco profesores interinos activos.

Con la finalidad de lograr la exploración e inspección del significado que le dan los actores sociales al trabajo docente, se recurrió al enfoque nominalista de Dewey como parte del interaccionismo simbólico propio del método cualitativo. Dicha perspectiva tiene un carácter flexible, debido a que no se halla sujeta a ningún tipo de técnicas en particular y concibe a los actores existencialmente libres, quienes aceptan, rechazan, modifican o definen las normas, los roles y las creencias de la comunidad, de acuerdo con sus intereses personales y planes del momento en el que se les da voz. Con base en lo anterior, Blumer (1982) afirma que

la exploración es un procedimiento flexible mediante el cual el especialista se traslada de una a otra línea de investigación, adopta nuevos puntos de observación a medida que su estudio progresa, se desplaza en nuevas direcciones hasta entonces impensadas y modifica su criterio sobre los datos pertinentes conforme va quedando más información y una mayor comprensión. (p. 30)

El procedimiento consistió en plantear la pregunta ¿Qué significa ser docente?, con la finalidad de analizar el significado del trabajo docente desde nuevas y distintas perspectivas, con la certeza de que la pregunta sobre el área empírica es significativa y pertinente para los fines que persigue el presente estudio. Al respecto, Blumer (1982) señala que

la mera información descriptiva obtenida por medio de la investigación exploratoria puede ser suficiente por sí misma para aportar las respuestas a las preguntas teóricas que el especialista pueda estar formulándose respecto al objeto de su estudio. (p. 31)

Las respuestas sobre el significado del ser docente se analizaron integrando los esquemas analíticos sobre las funciones psicosociales que proporciona el trabajo según Salanova, Prieto y Peiró (1993) y el Proyecto MOW (1983), esto sirvió como una guía que permitió ordenar los datos recabados a partir de las entrevistas.

## **Presentación y análisis de resultados**

### **I. Significado del trabajo docente**

Para los participantes en el presente estudio, la docencia sobrepasa las fronteras del trabajo, ya que refieren que su trabajo es un refugio que les permite tomar distancia de los problemas sociales. Es una parte de sí mismos, un estilo de vida, y simboliza la razón de ser de las personas. El participante C afirmó lo siguiente durante la entrevista:

Mi trabajo es mi refugio, me gusta mucho lo que hago porque puedo seguir aprendiendo, desde pequeña he buscado respuestas por medio de libros, la lectura me ayuda a comprender lo que pasa y ahora es lo que le inculco a mis hijos. (2020)

Los actores sociales se reconocen a sí mismos a través de su labor, ya que les da la oportunidad

de lograr sus objetivos personales y medir sus capacidades. La docencia es también una forma de relacionarse con los otros, especialmente con los estudiantes, con quienes disfrutan entablar una conversación que no se limita al proceso de aprendizaje bidireccional, sino que amplía la mirada subjetiva sobre la vida.

De acuerdo con las respuestas de los participantes, la labor docente permite hacer algo por alguien más: por los estudiantes y la sociedad misma. Es compartir la vida y las pasiones profesionales. Brinda también la posibilidad de contar cuentos académicos que atraigan la atención de los estudiantes. La docencia no es sólo repetir los textos y teorías, permite incluso a los profesores seguir aprendiendo, y de cada uno depende no pretender ser lo que no se es. La docencia brinda la oportunidad de rememorar la época de estudiante e incluso no dejar de serlo.

Los profesores mencionaron que en un principio la docencia fue una experiencia difícil por las exigencias del proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, finalmente afirmaron que contribuye con la adaptación continua de los profesores al contexto social y académico. Para ellos, la importancia de la docencia radica en que a través de ella se tiene la responsabilidad de formar profesionistas comprometidos con su entorno, los cuales adquieren las herramientas para enfrentar la realidad. El participante B (2020) mencionó lo siguiente al respecto:

Es una responsabilidad y un placer, la responsabilidad porque implica tener en

mente que se están educando a los futuros profesionales de la salud, y un placer porque cuando hay vocación uno siente felicidad al verlos formarse y se disfruta de sus victorias y se sienten sus derrotas. (2020)

Se observa que la construcción social de la docencia no sólo permite compartir el conocimiento, sino que brinda la posibilidad de transmitir nuevos horizontes desde una mirada multidisciplinaria. El profesorado entrevistado dice que la docencia es también disfrutar las victorias y sufrir las derrotas de los egresados, es entonces una bonita experiencia. Al respecto, el entrevistado A mencionó: "Ahora encontramos a nuestros egresados desempeñándose exitosamente en el mercado laboral, por ejemplo, hay muchos en dependencias municipales tomando puestos de mediano rango" (2020). Tal y como se observa en las respuestas de los docentes, su labor implica un involucramiento de los profesores con los estudiantes, con la sociedad en general y consigo mismos.

Con la finalidad de ordenar las respuestas de los participantes, se recurrió, en un primer momento, a integrar los esquemas de las funciones psicosociales del trabajo de acuerdo con lo propuesto por Salanova, Prieto y Peiró (1993) y con lo encontrado en el Proyecto MOW (1983). De esta manera, se obtuvieron doce categorías: la integradora o significativa; el estatus y prestigio social; la fuente de identidad personal; la económica o de ingresos; la fuente de oportunidades para la interacción y los contactos interpersonales; la estructuración del tiempo; el mantener ocupada a la



persona en una actividad más o menos obligatoria; la fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas; transmitir normas, creencias y expectativas sociales; proporcionar poder y control; la de comodidad; y la de servir a la sociedad.

En un segundo momento, se describieron las funciones del trabajo, para que en un tercer momento,

y con base en la pregunta central del presente estudio: ¿Qué significa ser docente?, se organizaran las afirmaciones de los participantes en las ocho funciones psicosociales positivas del trabajo, las cuales se muestran en la Tabla 1. Cabe señalar que finalmente se descartaron cuatro funciones psicosociales, debido a que en las respuestas no se encontraron afirmaciones que las describieran.

**Tabla 1.** Agrupación de las respuestas con base en las funciones psicosociales del trabajo.

Funciones psicosociales del trabajo	Descriptorios de las funciones del trabajo	Respuestas de los participantes
<b>1. Función integradora o significativa</b>	Da sentido a la vida. Favorece la autorrealización. Contribuye con la autoestima.	Olvidarse de los problemas. Un refugio. Una forma de vida. Mi razón de ser. Disfrutar dar clases. La emoción por transmitir otros horizontes. Un placer al ver las victorias de los egresados. Sentir las derrotas de los egresados. Una bonita experiencia. Una experiencia enriquecedora.
<b>2. Fuente de identidad personal</b>	Desarrollo de la identidad a partir de las experiencias, éxitos y fracasos laborales.	Reconocerse en la labor docente. Parte de mí misma. La rememoración de la época de estudiante. No pretender ser lo que no eres.
<b>3. Fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales/contactos interpersonales</b>	Oportunidad de interactuar con otros fuera del núcleo familiar.	Una forma de relacionarse. Disfrutar la conversación con los estudiantes.
<b>4. Función de mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligatoria/mantener ocupada a la persona</b>	Actividad regulada y obligatoria.	Un compromiso que va más allá de repetir textos. Muy importante.
<b>5. Función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas</b>	Aprovechamiento de las habilidades y destrezas. Mejora de competencias.	Oportunidad de lograr objetivos personales. Oportunidad de medir mis capacidades. Experiencia difícil en un principio. Posibilidad de aprender. Revitalizante compartir el aprendizaje por la relación que tiene con la actualización. Darse cuenta de la multidisciplinariedad de la profesión.
<b>6. Función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales</b>	Papel socializador que favorece la comunicación entre personas. Se comparten expectativas, creencias y valores e información sobre el trabajo y otras esferas de la vida.	Compartir la vida. Compartir conocimientos de lo que te apasiona. Hablar de la vejez y de la bonita psicología social. Ser un cuentacuentos académico. Dar las herramientas para enfrentarse a problemas reales. Oportunidad de transmitir el conocimiento y la experiencia profesional.
<b>7. Función de proporcionar poder y control</b>	Se adquiere y desarrolla cierto grado de poder y control sobre las personas, los datos, los procesos y las cosas.	Ser siempre flexible.
<b>8. Servir a la sociedad</b>	Con propósito de contribución social.	Hacer algo por alguien que no soy yo. Contribuir con la formación de futuros profesionistas. Contribuir con la formación de ciudadanos socialmente responsables. Ser un camino por el que los estudiantes logren sus metas. Responsabilidad de educar a futuros profesionales.

**Nota.** Elaborada a partir de las funciones psicosociales propuestas por Salanova, Peiró y Prieto (1993) y por el Proyecto MOW (1983).

## II. Ventajas y desventajas de la docencia

La labor docente tiene ventajas y desventajas inherentes al marco de referencia en el que se desarrolla. Desde una visión ontológica, la docencia posibilita el aprendizaje tanto de los estudiantes como de los docentes, fortalece habilidades personales y profesionales, propicia la creatividad para desarrollar proyectos académicos, brinda la posibilidad de comprender la realidad a través de los avances científicos, contribuye con la autoconfianza tanto de estudiantes como de docentes y fomenta la humildad en los docentes.

En relación con la institución donde se desarrolla la labor docente, se identifican ventajas propias del sector público. Por ejemplo, la promulgación de la libertad de cátedra implica menos trámites burocráticos que en las instituciones privadas; las autoridades y los procesos son condescendientes ante las ausencias de los profesores y los cambios de horarios; y brinda la oportunidad de tener diversos periodos vacacionales al año, así como los fines de semana libres.

La desventaja de la docencia desde la visión ontológica es que acentúa la presunción ante la exigencia de apropiarse del conocimiento y de ser privilegiados socialmente por contar con el mismo. En la UMSNH, es el atraso de los pagos del salario por la complejidad del proceso administrativo estructurado. La desventaja de la docencia en la UP es que se requiere invertir tiempo y dinero en el traslado. Con base en lo anterior, los docentes reconocen mayores ventajas que desventajas en la docencia; además, si no fuera por las condiciones

de trabajo que estructuran la docencia, no se hablaría de desventajas en la labor.

## III. Motivación y desmotivación por la docencia

Los profesores refieren estar motivados por su labor como tal, por la posibilidad de compartir conocimiento, porque la actividad no se encuentra situada sólo en un lugar (en la oficina) y porque disfrutan ser docentes. Con base en lo anterior, las condiciones de trabajo no hacen de la docencia una labor desagradable, lo cual quiere decir que la docencia por sí misma se disfruta. Sin embargo, al estar estructurada en la institución universitaria, el proceso de enseñanza-aprendizaje se vuelve complejo ante las condiciones y exigencias de trabajo que enfatizan las desventajas de la labor y desmotivan al docente; por ejemplo, la absorción del tiempo para la vida, la fatiga por el traslado al lugar de trabajo, el atraso del pago del salario, la incertidumbre laboral, la diferenciación por los grupos sociales que integran la institución y el nepotismo.

## IV. Identidad y valoración subjetiva de la labor docente instauradas en el proyecto de vida

Los participantes mostraron una clara identidad con la labor docente, misma que se ha forjado al mismo tiempo que la identificación con la institución, donde se desarrollan con el grupo de referencia, con la profesión, con la docencia y con los estudiantes. En cuanto a esta identidad institucional, los docentes se identifican con su labor a través del reconocimiento social sobre la educación pública, la cual brinda estatus a los profesores. Por otro lado, y por la

importancia histórico-social que le ha dado la sociedad a la UMSNH como institución universitaria, hace que seguir formando parte de ella, ahora desde el rol docente, represente un ideal al cual aspirar. Al ser egresados de la misma institución en la que trabajan, los docentes reconocen en ella una historia de vida que envuelve a su familia de generación en generación.

Se identifica también una identidad con el grupo de referencia en la UP. Dicha identidad grupal incluye ser docentes interinos y el orgullo por dejar su legado en aquella región oriente de Michoacán, desde la fundación de la misma institución. La identidad con la profesión varía de docente a docente, y está en función del compromiso social que destaca la misma; por ejemplo, en el caso de un docente de Ingeniería en Tecnología de la Madera, la contribución con el medio ambiente fortalece su identidad con la profesión.

La identidad con la docencia se desarrolla en función de mantener el rol de profesor, aun afuera del aula, y ser reconocido como tal por los mismos familiares. Lo anterior, además de que ser docente implica hacer lo que se disfruta, permite incidir en la formación de los estudiantes. Por lo tanto, se observa una clara identidad de los docentes con los estudiantes, de tal manera que los primeros reconocen el sentido de su labor a través de los segundos. Así pues, los estudiantes inspiran la labor docente. En este sentido, los egresados y sus éxitos fortalecen también la identidad de los docentes, ya que son la representación de sus logros y anhelos.

Se identifica una valoración social dicotómica de la docencia (a veces la sociedad la aprueba

y otras la desapueba), dicha apreciación está sujeta a los logros y fracasos de los estudiantes y egresados debido a que, a mayores logros, la valoración crece. Sin embargo, los egresados y sus familiares reconocen la labor docente universitaria durante los exámenes recepcionales, por lo que la aplauden en agradecimiento por la transformación intelectual que ven en los jóvenes. En este sentido, los docentes identifican un mayor reconocimiento de la sociedad hacia la formación universitaria, ya que es el último paso para el desarrollo profesional. Cabe destacar que existe también una apreciación moral del docente, la cual está en función de su actuar y sus buenas prácticas.

Aunque las respuestas de los docentes estuvieron centradas en su desarrollo profesional, académico y laboral, se rescataron intereses personales en torno a la satisfacción que buscan con la vida: continuar con su pareja, no tener hijos y tener tiempo libre. Parece entonces que el proyecto de vida gira alrededor de la docencia, del anhelo por la estabilidad laboral y de la continuidad de la carrera académica, que posibilita las dos anteriores.

## Discusión

De acuerdo con Salanova, Prieto y Peiró (1993) los resultados muestran la manera en que los sujetos definen su trabajo mediante la interpretación personal que hacen de los eventos que configuran sus experiencias laborales (Fineman, 1991; O' Bien, s.f.). Sin embargo, la apreciación subjetiva de la docencia no depende de las variables situacionales que lo estructuran. Su significado está determinado sobre todo por los resultados sociales valorados

por los docentes, así como por las representaciones propias de su labor, las cuales fundamentan las razones que tienen para seguir trabajando en la docencia a pesar de la tendencia a la precarización. Lo anterior, junto con la importancia de las metas laborales y la identificación con su rol laboral (Proyecto MOW, 1981, 1987 y 1991), muestra la centralidad del trabajo en la vida de los docentes.

Como se aprecia, las respuestas de los participantes destacan que la docencia es una actividad significativa que da sentido a la vida, favorece la autorrealización y contribuye con su autoestima. Esto concuerda con Orejuela y Correa (2007), quienes mencionan que las personas "generalmente se reproducen de forma material, de lo que devengan de su trabajo, lo que significa que el cuestionamiento del trabajo es el cuestionamiento de la vida MISMA" (p. 63). Las respuestas de los docentes muestran la relación del significado del trabajo docente con la generación de emociones placenteras, lo cual permite afirmar que contribuye con la motivación personal.

La labor docente favorece el bienestar, que según Cuadra y Florenzano (2003) está compuesto por dos facetas básicas: una que se centra en aspectos que tienen que ver con el estado de ánimo de la persona; y otra con la evaluación que hace de su propia vida. Por lo tanto, la docencia contribuye con la satisfacción de la vida por el compromiso que asumen los docentes al realizar actividades interesantes, aportando así sentido a la existencia de la persona cuando su actividad laboral le produce mayoritariamente emociones agradables con relación a las desagradables.

Por otro lado, la docencia tiene la función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales por su papel socializador, el cual favorece la comunicación entre el docente y los estudiantes. El docente actúa en nombre de la razón, de la cultura, de la ciencia y de principios generales que le permiten adaptarse simultáneamente al mundo, criticarlo desde dentro, pero a la vez percibirlo como distante (Dubet, 2007). "Entonces la vocación se convierte en profesión y la profesión es percibida como un modo de realización personal. El individuo quiere estar cualificado y ser competente y, en un nivel más subjetivo, quiere realizarse con su profesión".

La docencia posibilita el aprovechamiento de las habilidades y destrezas, así como la mejora de las competencias. De acuerdo con Burawoy (1989), para evitar el aburrimiento y la rutina del proceso de trabajo, la actividad se estructura en un juego con una autoimposición de metas y objetivos laborales que son alimentados con base en la ansiedad por lograr ocupar los primeros niveles (como, por ejemplo, los concursos de oposición abiertos). Esta característica contribuye con la autoestima, el prestigio, la autonomía relativa y el reconocimiento. Es así como la identidad del docente es construida por el reconocimiento de su condición de buenos profesionales. Cabe destacar que la identidad del docente responde a una construcción de subjetividades inacabada. Al ser un trabajo atravesado por transformaciones de diversa índole, "los sujetos docentes pueden ser considerados una articulación entre pasado, presente y futuro, lo cual supone que son condensadores de historicidad"

(Southwell y Vassiliades, 2013, p. 178). El trabajo docente tiene un propósito de contribución social, ya que busca servir a la sociedad mediante la formación de profesionales. En este sentido, la posición del docente en las relaciones de producción se mantiene con el entrenamiento de los futuros trabajadores a través de la transmisión de actitudes, valores y normas que instaura el Estado (Southwell y Vassiliades, 2013).

La docencia es también una fuente de identidad personal, que se construye por medio del reconocimiento de los éxitos y fracasos laborales, una identidad producida a partir del ámbito laboral universitario, y una continuación de la construcción iniciada en la época universitaria. Se trata entonces de una trayectoria académica-laboral que marca el camino recorrido por el individuo, incluso antes de su inserción en el mercado de trabajo. Moreno, Torres, Martínez, Martínez y Vesga (2018) dicen que la identidad laboral se constituye sobre un componente importante de las trayectorias laborales que configuran la historia de vida del individuo en el mundo del trabajo.

Otras funciones psicosociales a las que dieron poco énfasis los participantes fueron: mantener al individuo ocupado bajo una actividad más o menos obligatoria; proporcionar poder y control y la fuente de oportunidades para la interacción; y los contactos sociales. Ésta última se considera inherente a la de transmitir normas, creencias y expectativas sociales, ya que, como dicen Southwell y Vassiliades (2013), "las identidades son relacionales en el sentido de que se producen a partir del establecimiento de un nosotros con respecto a otros" (p. 179).

Las relaciones positivas en el trabajo parten del paradigma de analizar las relaciones en el trabajo como una fuente básica de satisfacción vital, enriquecimiento, desarrollo y crecimiento personal, lo cual fortalece la vinculación personal con el trabajo, una vez que las personas se sienten conectadas de manera significativa con otras. Alcover Moriano, Segovia, y Cantisano (2012) al dicen al respecto lo siguiente:

La profundidad de tales conexiones permite que las personas se sientan más auténticas en su trabajo (diciendo lo que sienten y piensan, desplegando sus auténticas competencias, reaccionando honestamente a lo que perciben y experimentan), al mismo tiempo que se fortalece su apego a la organización (Kahn, 2007) y facilita el desarrollo de una identidad positiva (Dutton, Roberts y Bednar, 2010) y el despliegue de conductas de confianza, participación, aprendizaje, cooperación y compensatorias necesarias para un trabajo en equipo eficaz. (Alcover *et al.*, 2011, pp. 103-104)

La función de estructurar el tiempo para la familia, el ocio y el tiempo libre se ve reflejada en las ventajas de la universidad pública como parte de las prácticas condescendientes ante las ausencias de los profesores y los cambios de horarios; así como el establecimiento de diversos periodos vacacionales al año y el cierre de las puertas institucionales los fines de semana. De igual manera, los docentes interinos pueden organizar sus actividades cotidianas con

base en las horas que le dedican al trabajo docente, debido a que no deben cumplir con una jornada laboral fija de ocho horas diarias. De acuerdo con Tello, Dequino, Delbueno, Silvage, Benegas, Romero, Jofré y Berraondo (2009) "en una relación dialéctica, el tiempo estructura la labor de enseñar y, a la vez, es estructurado por ella" (p. 155).

La función de comodidad que indica que el trabajo brinda óptimas condiciones físicas y de seguridad, así como la función económica y de ingresos que favorece la supervivencia y el consumo de bienes, no fueron significativas debido a que en las desventajas de la docencia destaca el atraso de los pagos del salario, la inversión económica con motivo de los traslados de la casa al trabajo (tomando en cuenta que algunos de los trabajadores viajan de Morelia a Ciudad Hidalgo) y la inseguridad contractual e inestabilidad laboral, por el hecho de ser contratados bajo un esquema variable en cuanto a las horas de clase frente al grupo. Sin embargo, los participantes, al destacar las funciones positivas del trabajo, confirman que ser docente implica la posibilidad de escapar de la exclusión y enfrentar el temor de no existir, lo cual habilita a la persona a elegir una vía de resolución diferente a determinadas situaciones (Tello *et al.*, 2009). Finalmente, la función de proporcionar estatus y prestigio social que tiene la docencia se observó a partir de la apreciación social, en la cual resalta que los familiares de los egresados reconocen la contribución con el desarrollo profesional de los jóvenes.

## Conclusiones y consideraciones finales

A partir del desarrollo del presente artículo, se muestra que el trabajo es una actividad compleja y difícil de conceptualizar, debido a los diferentes significados que le son dados. Además, es socialmente construido y reproducido por las personas, quienes tienen cierta autonomía respecto a las normas institucionales y culturales propias de la época (Salanova *et al.*, 1996). En este sentido, los docentes universitarios, inmersos en la lógica de la flexibilización laboral a partir de la temporalidad contractual, dan sentido a su trabajo destacando los beneficios sociales inherentes al mismo, lo que les permite percibir una supuesta distancia de la precarización laboral. Es así como conciben la docencia como un trabajo digno de vivir, pues posibilita la expresión de su singularidad, aunque, al mismo tiempo, a través de ella reconocen y comunican la complejidad del mundo que les rodea.

De acuerdo con las respuestas de quienes participaron en el estudio, la docencia es una experiencia enriquecedora que sobrepasa las fronteras del trabajo porque les permite tomar distancia de los problemas sociales. Los docentes destacan la centralidad del trabajo, pues conciben la docencia como su razón de ser, como un estilo de vida y un refugio. La importancia de las metas laborales se identifica por la oportunidad de actualizarse, de lograr sus objetivos personales y de medir sus capacidades. Hay una clara identificación con el rol laboral, ya que para ellos es también una forma de relacionarse y mantener vínculos con los otros, una contribución social, un medio que permite preparar a los jóvenes para la vida y su desarrollo

profesional. Es compartir las victorias y derrotas de los egresados, la oportunidad para ampliar la visión que tienen de su profesión y de transmitir el gusto por la misma. Lo anterior destaca como resultado de la interpretación personal que dan los actores a los eventos que configuran sus experiencias laborales.

Con base en los aspectos subjetivos del trabajo docente universitario, la docencia promueve la identidad social de quienes la ejercen, lo cual favorece su motivación y contribuye con su autorrealización. Esto se detalla a partir de las funciones positivas del trabajo docente que destacaron los participantes, mismas que se relacionan con las propuestas por Salanova, Prieto y Peiró (1993): la función integradora o significativa, la función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas, la función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales, la función de servir a la sociedad; así como la fuente de identidad personal y la fuente de oportunidades para la interacción y los contactos interpersonales.

Se concluye entonces que la apreciación subjetiva del trabajo docente a través del vínculo con los otros favorece la motivación intrínseca, lo cual le permite a la persona afrontar desafíos sociales, académicos y profesionales cada vez más grandes (Cuadra y Florenzan, 2003), incluyendo las vicisitudes que implican las condiciones laborales de una contratación temporal. Con lo anterior se observa que los profesores temporales universitarios no niegan sus problemas laborales, pero eso no les impide reconocer los resultados favorables de su labor, los cuales fortalecen sus razones para continuar en la docencia.

## Referencias bibliográficas

- Alcover, C., Moriano, J., Segovia, A. y Cantisano, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Librería UNED.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico perspectivas y métodos*. Biblioteca HORA.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Campillo, M., Uribe, C. y Ramos, J. (2021). *Acciones individuales y colectivas en torno a la salud de los docentes interinos de la Unidad Profesional Ciudad Hidalgo, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo: el trabajo no clásico y los procesos de precarización laboral*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro].
- Cornejo, R., Etcheberrigaray, G., Vargas, S. Assaél, J., Araya, R. y Redondo-Rojo, J. (2021). Actividades emocionales del trabajo docente: un estudio de shadowing en Chile. *Quaderns de Psicología*. 23(1). ISSN: 0211-3481
- Cuadra, H. y Florenzano, R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 12(1), pp. 83-96.
- Dejours, C. (1998). *De la tecnología al concepto de trabajo en el factor humano*. Lumen.
- Dubet, F. (2007). El declive y las mutaciones de la institución. *Revista de Antropología Social*, 16, pp. 39-66.

- Martínez, D., Amieva, R., Gretter, S., Lagatta, S. y Vrai, D. (2009). Subjetividad y Trabajo Docente en la Universidad. *Fundamentos en Humanidades*, 10(2), pp.135-160.
- Martínez, M. (2021). Educación superior y trabajo docente precarizado en México: expectativas y frustraciones. *El cotidiano. Revista de la Realidad Mexicana*, pp. 21-31
- Méda, D. (1995). *El trabajo: un valor en peligro de extinción*. Gedisa.
- Moreno-Hurtado, M., Torres-Arévalo, N., Martínez-Patiño, K., Martínez-Beltrán, K. y Vesga-Rodríguez, J. (2018). Identidad Laboral: Análisis del Concepto en el Contexto Actual del Mundo del Trabajo. *Salud y Administración*, 5(14), pp. 59-67.
- Obispo, K. y Rentería, E. (2020). Aproximación al estudio de los significados y sentidos del trabajo en jóvenes. *Psicología desde el Caribe*.
- Orejuela, J. y Correa, A. (2007). Trayectorias laborales y relacionales. Una nueva estética. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 5(1), pp. 59-72.
- Ragins, B. y Dutton. (2007). *Exploring positive relationships at work*. Psychology Press.
- Romero, M. (2017). Significado del Trabajo desde la Psicología del Trabajo. Una Revisión Histórica, Psicológica y Social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2).
- Salanova, M., Prieto, F. y Peiró, J. (1993). El significado del trabajo: una revisión de la literatura. En J. Peiró, F. Prieto, M. Bravo, P. Ripoll, I. Rodríguez, P. Hontangas y M. Salanova (Eds.), *Los jóvenes ante su primer empleo. Los significados del trabajo y su medida*. NAU llibres.
- Salanova, M., Gracia, F. y Peiró, J. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J. Peiró y F. Prieto. *Tratado de Psicología del Trabajo. Aspectos Psicosociales del trabajo*. (Vol. II) Síntesis. pp. 35-64.
- Southwell, M. y Vassiliades, A. (2013). El concepto docente de posición docente: notas conceptuales y metodológicas. *Educación, Lenguaje y Sociedad*, 11(11), pp. 163-187.
- Tello, A., Dequino, M., Delbueno, H., Silvage, C., Benegas, I., Romero, M., Jofré, J. y Berraondo, M. (2009). Trabajo Docente en la Universidad. Regulaciones, Subjetividad y Sentidos, inscriptos en los ciclos de una investigación. *Fundamentos en humanidades*, 10(2), pp. 241-264.
- Walker, V. (2016). El trabajo docente universitario como práctica relacional: sujetos, saberes e instituciones. *Educación, Lenguaje y Sociedad*, 14(14), pp. 1-35.





## Eduardo Luna Ruiz

Universidad Autónoma de Querétaro (México)

eduardo.luna@uaq.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7448-5173>

## Carlos Clemente Martínez Trejo

Centro de Investigación en Ciencias de  
Información Geoespacial (México)

cmartinez@centrogeo.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4088-3675>

Recibido: 27 de febrero de 2023

Aceptado: 29 de mayo de 2023

Fecha de publicación: 1 de noviembre de 2023



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: [https://zenodo.org/doi/10.5281/  
zenodo.10058341](https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10058341)

Sección: *Dossier*



## Las tiendas de conveniencia y su configuración sociotécnica. Insumos conceptuales a partir de un caso de estudio

### Resumen

Las tiendas de conveniencia representan en la actualidad un esquema organizacional que une en un solo ámbito la venta de servicios financieros y de abasto. A través de una relación ampliada de poder que se ejerce mediante el control de su plataforma tecnológica, la logística de movilidad de mercancías, el control del cliente, los equipos de trabajo, la cultura del corporativo, la ubicación estratégica de sucursales y la reproducción de hábitos de consumo efímeros y cada vez más ávidos; la tienda de conveniencia se convierte en un espacio de trabajo con una organización compleja pero subsumida, la cual oculta la relación social productiva que la sustenta. Este artículo sintetiza una investigación que aborda el entramado productivo, a partir del recurso metodológico y analítico de la configuración sociotécnica. Concluye que el auge de estos servicios se debe a la conjunción exitosa de la venta de mercancías y servicios financieros, la cual proviene de una estrategia de negocio corporativo que deshumaniza a sus trabajadores a través de un amplio control, descalificación y evaluación contante que genera escasas posibilidades de desarrollo personal.

**Palabras clave:** tiendas de conveniencia, configuración sociotécnica, servicios, consumo.

## **Convenience Stores and their Sociotechnical Configuration. Conceptual Considerations from a Case Study**

### **Abstract**

*Convenience stores currently represent an organizational scheme that combines sales of consumer goods and financial services in just a single area. Through an extended power relationship, that is performed by means of the control of its technological platform, merchandise mobility logistics, customer control, work teams, corporate culture, strategic location of branches and reproduction of habits of ephemeral and increasingly avid consumption; the convenience store becomes a work space with a complex but subsumed organization that hides the productive social relationship that sustains it. This article synthesizes an investigation that addresses the productive framework from the methodological and analytical resource of the sociotechnical configuration, concluding that the rise of these services is due to the successful conjunction of the sale of merchandise and financial services, which comes from a strategy of corporate business that dehumanizes its workers through extensive control, disqualification and constant evaluation that generates few possibilities for personal development.*

**Keywords:** *convenience store, sociotechnical configuration, services, consumption.*

### **Introducción**

Las tiendas de conveniencia son un esquema productivo de servicios que ha crecido de manera importante, principalmente en las ciudades, implantándose dentro de éstas, en zonas periféricas y en importantes vías de movilidad metropolitana. Su crecimiento se debe en parte a la estrategia de condensar en un mismo espacio la venta de mercancías y servicios financieros. Sin embargo, se desconoce el entramado social y organizacional que sustenta dicho servicio. Las relaciones que articulan de manera cotidiana la compra-venta en las tiendas de conveniencia producen entramados complejos, los cuales sobreponen las disposiciones y las interacciones diarias del trabajo, a través de una relación ampliada de poder ejercido por controles productivos como el tecnológico, la logística de entrega de mercancías, el cliente, los equipos de trabajo, los actores urbanos y la cultura del corporativo. Esta relación de servicio aparece subsumida por el proceso productivo y por el consumo. En términos de Marx (2005), se trata de una subsunción real, donde la cooperación de la fuerza productiva es unificada y dominada por el capital frente a trabajadores aislados que se vuelven sociales cuando entran en el proceso de trabajo (p. 23). Junto a ello, la relación productiva se amplía y ensombrece por el consumo, mostrándose espacialmente a través del sugestivo escenario donde están dispuestas las mercancías en el establecimiento para su atención, compra y dispendio: una atmósfera de promoción del consumo efímero que discrepa regularmente del entorno urbano popular y de los establecimientos

donde se pueden encontrar productos similares, pero sin la prontitud del trato al cliente. Así, las tiendas de conveniencia se caracterizan también por una tematización del establecimiento, centrada en marcas de corporativos y mercancías que invitan a un estilo de consumo cosmopolita.

El artículo expone de forma sintética una investigación de orden cualitativo centrada en analizar la relación productiva del servicio desde la propuesta configuracionista (De la Garza, 2018) a partir la Relación productiva del servicio como eje articulador, reconstruyendo los conceptos ordenadores: Estrategia de negocio, Bases tecnológicas, Organización, Relación laboral e Identidad figurativa. Con esto, se explican los vínculos entre dimensiones conceptuales que refieren a figuraciones productivas, que, en su conjunto, articulan la configuración sociotécnica.

El estudio concluye que el servicio productivo de las tiendas de conveniencia está articulado mediante vínculos estructurantes, configurados a partir de una estrategia de negocio que combina la venta instantánea de mercancías, servicios financieros y un intenso control de fuerza de trabajo sostenida por insumos de modelos productivos como Walmartización, McDonalización y logística de Justo a tiempo. Lo anterior es posible debido a una división social sexogenérica de los puestos de trabajo, a liderazgos patriarcales apoyados en familia, a lazos de amistad y vecindad, así como a una promoción de estilos de consumo predecibles y satisfactorios para el cliente debido a su inmediatez de compra.

Este entramado relacional productivo tiene una importante significancia en por lo menos tres aspectos. Primero, si bien se reconoce que es un esquema de negocio novedoso, ya que hay un creciente número de ubicaciones de estas tiendas en México, su singularidad no es reciente, pues refiere a la hibridación de modelos productivos de servicios previos con una división de trabajo basada en una cooperación subordinada al control tecnológico, a las marcas y a la cultura del corporativo. Segundo, su implantación en diversos territorios genera una competencia desfavorable para los establecimientos locales, ya que unifica en un mismo lugar actividades comerciales tradicionales como farmacias, panaderías, vinaterías, entre otras, junto a la venta de servicios financieros que inicialmente eran proporcionadas por los bancos comerciales. Esto ocasiona un cambio en distintas dinámicas del espacio urbano, cuyo origen proviene, principalmente, de las relaciones del proceso de trabajo y consumo al interior de estas tiendas, de manera que influye en el habitar y en la movilidad cotidiana, la arquitectura, el diseño y el paisaje de distintos espacios en y entre ciudades. Tercero, esta relación de servicio también incide en la construcción social de la ocupación de los mercados laborales locales, impacta tanto en las prácticas de consumo de sus habitantes como en los diversos oficios dedicados al comercio que entran en competencia con estas tiendas.

El artículo está estructurado en cuatro apartados. En el primero, de manera sucinta, se exponen las características teóricas generales de los modelos de producción de los servicios que

sirven como marco de análisis para caso de estudio. En el segundo se describe la ruta metodológica empleada. En el tercer apartado se exponen los resultados del análisis a través de los conceptos ordenadores. Y en el cuarto apartado de consideraciones finales se explicita la propuesta de la configuración sociotécnica para el caso de las tiendas de conveniencia.

### **El trabajo en las relaciones productivas de los servicios**

El trabajo es el resultado de una actividad humana voluntaria realizada bajo tensión y dirigida hacia una finalidad (Neffa, 2015, p. 10). Esta actividad siempre está tanto situada como ejecutada dentro de un territorio en un lugar significativo para los intereses y fines de quienes lo ejercen, los cuales, fundamentalmente, deben ser el reproducir la vida, el bienestar, y la satisfacción de necesidades personales y colectivas. El trabajo como actividad social consiste en la aplicación de la fuerza de trabajo sobre distintos objetos, ya sean materiales o inmateriales, sobre la producción de un bien o servicio. Esto implica interacción entre personas, negociaciones y diversos intercambios.

Toda actividad productiva conlleva una acción creativa y la activación de la subjetividad de quien trabaja interactivamente con los demás, ya sean compañeros de trabajo, gerencia, clientes o los diversos sujetos que intervienen directa e indirectamente en cualquier producción. Sin embargo, la subjetividad de los trabajadores es influida por distintas presiones estructurales, por diversas condicionantes multiformes en las que el

control en el trabajo, de acuerdo con un modelo de producción (o imbricación de varios), emerge como relación social y política con algún tipo de consenso.

La gran diversidad de los nuevos modelos productivos emergió tras importantes cambios globales de normas, hábitos, actitudes políticas y culturales, a partir de 1970, en la transición del fordismo a la acumulación flexible (Harvey, 1995, p. 195). El posfordismo se adhiere a la pauta de las políticas neoliberales y debilitamiento de los Estados de Bienestar, los cuales, con diversos síntomas y distintas desigualdades crónicas, configuran la crisis actual, caracterizada por la necesidad de mayor flexibilidad. En ésta, los trabajadores menos calificados se ven condenados al desempleo, así como a la reducción de sus salarios y de sus prestaciones sociales. Lo anterior se vincula a la problemática del envejecimiento de la población e inestabilidad familiar, por lo que, ante el riesgo de pobreza, las familias deben absorber los riesgos que provienen del mercado de trabajo (Esping-Andersen, 2000, p. 12).

El cambio de la manufactura al trabajo en los servicios se caracteriza por la emergencia de procesos de producción más especializados, los acuerdos laborales flexibles, y el uso de la informática y la robótica que hacen la producción más rentable. La acumulación flexible, como parte de las relaciones capitalistas, se caracteriza tanto por jerarquías como por formas flexibles de acumulación de capital, subcontratación y deslocalización del trabajo, especialización, trabajo en equipo, privilegios para ciertos trabajadores

y sujeción para otros, gestión de la cadena de suministro y diseño asistido por computadora (Janoski y Lepadatu, 2014). La fuerza laboral es altamente diferenciada y el trabajo es temporal, sin representación colectiva y con identidades diversas que producen una multiplicidad de estilos de vida. Para los fines de este artículo, a continuación, se sintetizan los modelos productivos principales y vinculantes que sirven como insumos de análisis para el caso de estudio.

Entre los principales modelos de división del trabajo en los servicios está la McDonalización, cuya lógica se caracteriza por la gestión científica de la industria alimentaria, calculabilidad, eficiencia en la satisfacción del cliente, estandarización de la producción (predecibilidad) y control a través de tecnología no humana. Aunado a lo anterior, una dimensión también característica es la irracionalidad de la racionalidad, donde los lugares de trabajo y consumo (donde se labora y se come) se construyen como deshumanizantes (Ritzer, 2006, p. 37).

La Walmartización puede caracterizarse a través de cinco dimensiones principales: 1) Intensa presión de Walmart sobre los proveedores para que éstos ofrezcan los precios más bajos; 2) La producción de ubicaciones extraterritoriales con trabajadores temporales y bajos salarios; 3) Fuertes estrategias de evasión de sindicatos; 4) Ingresos con bajos márgenes, basados en un volumen operativo muy alto (Janoski y Lepadatu, 2014); y 5) Los códigos de familia y sentido de comunidad que, en términos culturales, sustentan el significado de lo corporativo y legitiman la unificación de

sus integrantes, pero, en lo concreto, reproducen la aceptación de los bajos salarios y las tácticas impositivas de presión sobre los suministradores y la ávida búsqueda de subsidios (Lichtenstein, 2006). Así, con un marco regulatorio laxo, intensidad laboral y un aparato panóptico; las prácticas cotidianas de los trabajadores, el salario, la jornada, la estabilidad, la seguridad y la equidad laboral son regularizadas y justificadas, a través del discurso de la excelencia a conveniencia de la empresa, así como de un abuso corporativo laboral con base en un control estratégico constante, desde el ingreso del trabajador a la corporación hasta su separación (Hernández, 2011, p. 266).

De acuerdo con Janoski y Lepadatu (2014), en un ejercicio analítico comparativo de ocho modelos de división del trabajo y de la síntesis de tres de ellos (Toyotismo, Nikeificación y Walmartización), el estandarte global de la división del trabajo internacional es el Toyotismo, que se caracteriza por la relación *lean production*, pues cumple con las siguientes dimensiones: fuerte flexibilidad en la fuerza laboral orientada a la producción; elaborados sistemas de inventario de Justo a tiempo; existencia de sólidos sistemas de trabajo en equipo; visión de largo plazo con base en fuertes organizaciones; sentido de comunidad; y ausencia de subcontratación.

El análisis del contraste entre estos modelos brinda una aproximación analítica y global acerca de las dimensiones similares y diferentes sobre los atributos generales con las que cuenta cada modelo de producción. Las síntesis entre algunos de ellos evidencian cierta homogeneidad, sobre

todo en sus estrategias de negocio, flexibilidad y organización del trabajo, pues los contextos socioeconómico, laboral y cultural estructurales proporcionan el plexo que alimenta la fuerza de sus relaciones. Sin embargo, las relaciones productivas, al ser imbricaciones de distintos contextos, tienen características y dinámicas propias, de acuerdo con sus espacios sociales, en los cuales se construyen mientras sobrepasan la mera distinción conceptual de los modelos. Por lo anterior, es necesario conocer las condiciones objetivas y subjetivas de la producción, la relación del servicio y sus vinculaciones con otros ámbitos sociales.

Tal como lo define De la Garza (2018a), la prestación de un servicio implica relaciones de producción, circulación y de consumo en un contexto tecnológico específico, con bases organizacionales propias, con una fuerza de trabajo determinada, relaciones laborales y culturas gerenciales específicas. En particular, en el sector de los servicios, los trabajadores interactúan con sujetos ajenos a la organización, llamados clientes. Esta relación puede ser cara a cara o facilitada por algún medio tecnológico. Aunado a lo anterior, los servicios están estrechamente conectados con la vida cotidiana, con el tiempo y el espacio en que se experimenta y habita. Se trata de la reproducción de la vida misma a través de las actividades del día a día, como el trabajo, el abasto, la escuela, etcétera (Lefebvre, 1972).

Al respecto, las tiendas de conveniencia se han convertido en una opción de consumo cada vez más demandada. Su creciente cobertura

permite una localización cada vez más ampliada y estratégicamente situada, al ubicarse en importantes trayectorias de movilidad en y entre ciudades. Estos establecimientos ofrecen a sus consumidores inmediatez y una amplia gama de servicios adicionales, tales como los financieros, los de compra de diversos artículos, de consumo de alimentos, de puntos de entrega, entre otros, lo que hace distinguir a estos establecimientos como espacios que combinan diferentes giros, pero con la misma fuerza de trabajo.

El presente estudio analiza las tiendas de conveniencia<sup>1</sup> considerándolos como ámbitos laborales donde se construyen relaciones de servicio, y como lugares significativos donde interactúan trabajadores y clientes, con una implícita temporalidad del servicio caracterizada por la reducción de tiempos en las interacciones de venta, compra y consumo en un entorno tecnologizado, además de cumplir una función como *corresponsales bancarios* (Luna, 2021).

### Ruta metodológica

La investigación parte de la propuesta metodológica configuracionista (De la Garza, 2018) que busca explicar y comprender relacionalmente el plexo de relaciones que implican estructuras de diverso orden, siendo éstas cambiantes y procesuales, y que, de acuerdo con un problema concreto de investigación, se ligan junto a vínculos pertinentes de estudio, sean estos simbólicos, subjetivos, acciones o comportamientos de los sujetos sociales. Si se consideran los componentes de la configuración sociotécnica, como la estrategia

<sup>1</sup> Una tienda de conveniencia es el "establecimiento con menos de 500 m<sup>2</sup> [de superficie], con un horario comercial superior a las 18 horas [algunas llegan a ser de 24 horas] y un período de apertura de 365 días al año" (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD], 2010, p.175).

de negocios, la relación laboral, la organización del trabajo, el nivel tecnológico, el perfil de la mano de obra, las culturas laborales y gerenciales (De la Garza y Hernández, 2017, p. 27); se operacionalizaron cinco conceptos ordenadores: 1) Estrategia de negocio, 2) Bases tecnológicas, 3) Organización, 4) Relación laboral e 5) Identidad figurativa. Los conceptos se relacionaron a través del eje articulador Relación Productiva del Servicio, en tres niveles de análisis, priorizando el análisis empírico y cualitativo al último de ellos:

- Macro: Sistema Financiero Mexicano
- Meso: Tiendas de conveniencia en México
- Micro: Cadena de tiendas de conveniencia de estudio en la Zona Metropolitana de Querétaro

Lo anterior permite operar de manera heurística la lógica de investigación que identifica y analiza las conexiones entre campos y niveles de realidad, así como la combinación de entramados sociales del trabajo cotidiano en las tiendas, el abasto de bienes de consumo básico, las operaciones financieras, el consumo y las identidades de los trabajadores.

El universo de estudio lo conforman los trabajadores de las 520 sucursales localizadas en la Zona Metropolitana de Querétaro (ZMQ) de la cadena de tiendas de conveniencia estudiada. La muestra se conformó con los trabajadores de ocho sucursales (dos sucursales de cada uno de los cuatro tipos de tienda)<sup>2</sup>. El estudio de carácter cualitativo se apoyó en el muestreo teórico de Strauss y Corbin (2002), en el muestreo de espacios y escenarios (Sandoval, 1996) y en la representatividad basada

en valores, creencias y motivaciones (Monje, 2011), como criterios de aproximación a la realidad. De esta manera, la muestra se compone de 20 trabajadores de sucursales, seis ejecutivos de dos instituciones bancarias, tres ejecutivos de la empresa de cadenas de conveniencia y un especialista en programación de sistemas informáticos. Con el fin de contrastar y complementar la información, se incluyen a 51 personas entre clientes y usuarios frecuentes.

Los datos fueron obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas y observación situada para comprender la interrelación sujeto-objeto (Alcover de la Hera *et al.*, 2015). Esta información fue, además, contrastada y ampliada por otras técnicas, a través de la consulta de archivos, datos estadísticos oficiales y referencias hemerográficas. Para el caso de la información de clientes y usuarios, se aplicó un cuestionario.

### Apartado analítico

Con base en la operacionalización de los cinco conceptos ordenadores indicados, se reconstruyeron dimensiones para cada uno de ellos, de acuerdo con los datos construidos en trabajo de campo. A continuación, se exponen de manera sintética las dimensiones conceptuales y los vínculos entre ellas.

El primer concepto ordenador, *Estrategia del negocio*, se constituye a través tres elementos: 1) El uso de herramientas tecnológicas que racionalizan la distribución de productos y servicios, hábitos de consumo, frecuencia de reabastecimiento, mientras que permiten el diseño espacial de la sucursal, privilegiando el piso de venta sobre los almacenes; 2) El reabastecimiento a tiendas basado

<sup>2</sup> Los tipos de tienda van a acorde a la ubicación y al nicho de mercado objetivo: zona habitacional, zona comercial, gasolineras y carretera, y al interior de empresas o escuelas (Luna, 2021).

en el concepto de *centros de distribución*, lo que permite abatir costos de logística; 3) El precio de venta, el cual busca ofrecer precios competitivos (considerando sus ventajas competitivas como rapidez, presencia, etcétera), dependiendo del artículo o servicio que se ofrezca.

Dentro de esta *Estrategia del negocio*, es indispensable contar con valores socializados de cooperación que unifique la fuerza productiva, como la cercanía al cliente, la diversidad de productos y servicios que se ofrecen bajo un mismo techo y la rapidez con la que se realiza la adquisición del bien o servicio, incluyendo el proceso de cobro. Así, el negocio busca posicionarse en la preferencia del público consumidor, debido a lo práctico que resulta esta operación en su vida cotidiana<sup>3</sup>.

Además, la *Estrategia del negocio* se basa en el estricto estudio de mercado, con el fin de ubicar sucursales nuevas, considerando características sociodemográficas, hábitos de consumo de las personas, movilidad motorizada o a pie, densidad habitacional y actividades comerciales. La ubicación se coloca como prioridad sobre la propiedad del inmueble por parte de la tienda de conveniencia, lo cual da origen a un mercado inmobiliario particular. En éste, la capacidad de negociación de la empresa impone sus condiciones como arrendatario sobre el arrendador, en especial la duración del contrato como no forzoso y la desocupación del propio inmueble.

Como ya se mencionó, existen cuatro tipos de tienda de acuerdo a fines propios. Con este criterio se definen la cantidad de artículos y el cuadro de servicios que se ofrecen, bajo el

esquema de propiedad de la empresa y no por franquicias. Aunado a esto, en lo que respecta a los proveedores de los bienes y servicios que la empresa ofrece, se aplica un estricto protocolo de negociaciones. De esta manera, hay dos tipos de proveedores: aquéllos a nivel nacional y los proveedores locales. Respecto a los servicios financieros, la negociación parte de la necesidad de las instituciones financieras, quienes acuden a la figura del *corresponsal bancario* (Luna, 2021), así como a empresas o dependencias de gobierno nacionales, estatales o municipales.

Parte esencial de la operación de la tienda es el control. Por un lado, se lleva un protocolo de operación a través de 20 estándares operativos, 16 de ellos revisados de manera diaria. Por otro lado, el sistema informático registra las operaciones de venta e inventarios en tiempo real, al mismo tiempo que va indicando las actividades a cada uno de los trabajadores de la tienda. Debido a la contraseña de cada trabajador, es posible conocer qué operaciones realiza al día. Otro indicador clave es la evaluación del desempeño de la sucursal, la cual debe cumplir con los diseños y arreglos de los mostradores y la mercancía correspondientes. Debido a que se trata de una empresa del sector de los servicios, la calidad merece una atención especial, deben utilizarse técnicas tales como el cliente misterioso (empleados encubiertos que se hacen pasar por clientes), o evaluaciones mediante las compras de monitoreo que realizan los mismos empleados administrativos de la empresa.

<sup>3</sup> Si se considera que la vida moderna se caracteriza por la alta movilidad en las áreas urbanas y por un consumo de tiempo mayor empleado en el desplazamiento.



El segundo concepto ordenador, *Bases tecnológicas*, se trata de una plataforma tecnológica a través de la cual toda la operación de la sucursal se interconecta con la oficina matriz de la empresa, con los proveedores y con las instituciones bancarias con la que trabaja como corresponsal. Con base en una interfaz a través de Internet, la organización trabaja como un sistema en red, controlando así la operación en tiempo real a partir de un sistema tipo *Enterprise Resources Planning* (ERP por sus siglas en inglés) o Planificación de Recursos Empresariales, capaz de centralizar toda la información administrativa (recursos humanos, materiales, finanzas) permitiendo un control total.

El tercer concepto ordenador, *Bases organizacionales*, consiste básicamente en la fuerza de trabajo que se conforma con tres puestos de trabajo: 1) un líder de tienda, 2) uno o varios encargados/cajeros y 3) uno o varios ayudantes de piso, según el tamaño y el tipo de tienda, así como horarios, el equipo no es mayor a 6 personas. Respecto al modelo productivo, las tiendas de conveniencia funcionan bajo una base similar a la llamada Walmartización, pero aplicado racionalmente a su contexto, acorde al volumen de productos, a la superficie del establecimiento, los puestos de trabajo, las formas de contratación y el flujo de desplazamientos en la zona urbana.

Como todo proceso productivo de servicios, éste se ha construido a través de la hibridación de varios de los modelos, aquí identificada como configuración sociotécnica con conexiones diversas, donde en su conjunto todas operan con distinta coherencia y fluctuación, pero jugando y

contribuyendo al amplio control sobre el trabajo. Se identifican elementos taylorizados, walmartizados y mcdonalizados; ejemplo de ello son los elementos de evaluación de tiempos y movimientos de la fuerza de trabajo, la racionalización del espacio y el tiempo como criterio en la distribución de productos al interior de la tienda, la división y la fragmentación de tareas que reducen la autonomía en el trabajo.

Por otra parte, hay una separación entre el trabajo manual y el intelectual respecto a los trabajadores de tienda y los trabajadores administrativos respectivamente<sup>4</sup>. Los trabajadores en tienda suelen ser polivalentes y de baja calificación, predominan las actividades de acomodo y cobro, rotación de turnos (incluso de sucursales); hay un líder de equipo con distintas cualidades de liderazgo enfocadas al cumplimiento del servicio; los productos que se ofrecen son de bajo costo y consumo masivo; también hay módulos de comida rápida. Como en todo servicio, hay una amplia participación del cliente en el proceso, y el contacto cara a cara con el trabajador se da a través de frases estereotipadas y protocolos de servicio cuidadosamente controlados.

En cuanto al concepto ordenador de las *Relaciones laborales*, el perfil de la fuerza de trabajo está unido a la empresa a través de dos modalidades. La primera, consiste en un grupo formado por empleados propios de la empresa, y la segunda, en un grupo de trabajo compuesto a partir de un líder que conforma su propio equipo. Como consecuencia, los procesos de reclutamiento y selección recaen en la empresa o en el líder

<sup>4</sup>El trabajo en tienda está prácticamente diseñado por el personal administrativo, mientras que el personal operativo sólo ejecuta las acciones y los procedimientos ya diseñados.

respectivamente, pero siempre en pro de una actitud de servicio al cliente. Actualmente, se ha privilegiado el reclutamiento interno, ya que este personal va siendo promovido para ir ocupando puestos superiores en oficinas administrativas. La contratación también es diferente, ya que, por un lado, la empresa contrata a su grupo y, por el contrario, es el líder quien, como persona física con actividad empresarial, contrata a su grupo.

La capacitación y el entrenamiento son de suma importancia. Una vez asignados los trabajadores a las sucursales, los equipos llevan un proceso continuo de capacitación en la tienda asignada, a través del propio sistema informático, donde los temas recurrentes tienen que ver con el puesto de trabajo en específico, o sobre Protección Civil y el refuerzo de la cultura organizacional. Los salarios y prestaciones dependen del puesto de trabajo y de la modalidad de contratación, pero en ambos casos se trata de un sueldo fijo bajo, más comisiones y bonos por productividad, tanto individual como por desempeño general de la sucursal. Las prestaciones son las de ley.

Un diferenciador importante hacia la fuerza de trabajo consiste en el llamado "plan de vida y de carrera", sin importar si son empleados propios o por equipos del líder. La empresa cuenta con sus propios centros de estudio, con el fin de que sus trabajadores puedan realizar estudios de preparatoria o de licenciatura centrados en la administración, en los recursos humanos y en el marketing. La propuesta busca que los trabajadores puedan seguir una preparación académica que les permita escalar en los puestos administrativos de oficina.

La cultura organizacional está centrada en la satisfacción del consumidor, en sus necesidades de abasto de mercancías y servicios financieros con rapidez y en una visión que, de acuerdo con su discurso, posiciona a la empresa como líder en Latinoamérica. Sus valores están orientados en la búsqueda de la atención y satisfacción instantánea de consumo de mercancías y servicios que demanda el cliente (contrario a la relación de servicio que un consumidor puede tener en un supermercado o pequeño establecimiento de abasto que está sujeto a la disponibilidad de productos). Con esto, la empresa encausa los valores de autorrealización personal, trabajo en equipo, innovación y capacidad de servicio hacia la complacencia del hedonismo consumista reiterado y dispuesto a regresar pronto por un servicio o mercancía cotidiano o imprevisto.

El último concepto ordenador, *Identidad figurativa*, manifiesta las relaciones básicas de identificación, vinculación, reconocimiento y pertenencia al ámbito laboral. Si bien los perfiles de las y los trabajadores son diversos, en su mayoría declaran que buscan empleos considerados fáciles, de rápido acceso, flexibles y temporales, aspectos que consideran ventajosos a comparación de otros trabajos. Existen diferencias sexogenéricas entre hombres y mujeres que trabajan en las sucursales. Los varones (en especial los jóvenes) permanecen por temporadas cortas, a diferencia de las mujeres, pues tienden menos a la rotación y búsqueda de mayor estabilidad. Los primeros tienen mayor disposición a laborar en tiendas que estén a una mayor distancia de su vivienda, aceptan rotación

de turnos y la empresa les atribuye mayores competencias relacionadas con el manejo de sistemas y actividades que demandan fuerza física. Por el contrario, las mujeres buscan tiendas más cercanas a sus domicilios en horarios que no sean nocturnos y tienen menor disposición a la rotación de turnos debido a responsabilidades familiares. La empresa les atribuye mayores competencias debido al orden, pulcritud y responsabilidad con que desempeñan su actividad y el trato hacia los consumidores (Luna y Rovelo, 2023, p. 16).

Las identidades de las y los trabajadores se configuran, por una parte, a través de una mediación sexogénica, y por otra, mediante una relación de acuerdo con la edad. De manera general, las mujeres ejecutan en la relación de servicio un trato más atento hacia el cliente, con mejor presentación, pulcritud e interacción más gentil hacia el consumidor. Los hombres ejercen su actividad de servicio de manera más pasiva, más práctica e incluso pudiera ser hasta indiferente. De acuerdo con las cifras de la empresa, aproximadamente 60% de su personal son mujeres, lo que muestra la flexibilidad del empleo en este tipo de comercios que, junto con la cierta estabilidad que se ofrece, contribuye a que sean las mujeres quienes predominen en número en las instituciones educativas de la empresa.

Por lo anterior, la figuración de la identidad laboral se caracteriza por una relación subalternizada por un control ampliado que busca ser total a través de la evaluación informática en tiempo real, del control del líder e integrantes del equipo de trabajo y del control de premura en

el servicio por parte del cliente. La resistencia emerge ante la presión de estas vigilancias y condicionantes, generando estrategias que buscan reducir la intensidad de la dinámica productiva al cerrar momentáneamente la caja e indicar al cliente la suspensión temporal de los servicios informáticos<sup>5</sup>, así como la generación de ambientes de trabajo más gratos para los trabajadores (poner música propia y dedicación a actividades personales) ante la disminución de clientes, y el impedimento de su entrada a la tienda en el horario nocturno.

Así, la figuración de la identidad, que manifiesta acciones de resistencia ante un control total en tiempo real de todas las actividades en tienda, también retroalimenta las prácticas de cumplimiento de tareas y de sobrellevar el empleo. Ésta se configura a través de los vínculos de amistad, vecindad y familiares de los equipos de trabajo con liderazgos generalmente patriarcales, donde la responsabilidad en el trabajo se imbrica con el deber en la familia, enmarañando los vínculos de amistad, afecto, apego, deber, respeto y cuidado entre sus integrantes. Relación que facilita el control en el proceso de trabajo a beneficio de la empresa.

### Consideraciones finales

Las tiendas de conveniencia en México son un esquema organizacional y productivo, cuya clave de éxito ha sido conjuntar, mediante una división del trabajo caracterizada por un intenso control tecnológico, social e ideológico, dos sectores clave en la economía: el comercio al menudeo y los servicios financieros. Esta estrategia ha influido en distintos ámbitos de la sociedad, por lo cual ha

<sup>5</sup> Como el de recargas telefónicas; pago de servicios de luz, agua, impuestos; depósitos, envío y cobro de transferencias; entre otras. Es común y ya generalizada la expresión: "No hay sistema", donde el trabajador busca ralentizar el flujo de trabajo abreviando las solicitudes del cliente a la adquisición de mercancías físicas en tienda.

generado un número creciente de locales ubicados en diversos territorios. Bajo un mismo espacio y sobre una eficiente plataforma tecnológica, los trabajadores ejecutan, en la relación del servicio, operaciones de venta de bienes de consumo y de servicios financieros. Lo anterior se lleva a cabo en un esquema de trabajo que facilita su ejecución, pero inhibe la capacidad creativa e imaginativa por el control y la evaluación constante, los cuales reducen la actividad productiva a expresiones simples y subordinadas a la plataforma tecnológica. Esta situación reproduce bajas cualificaciones que no necesitan altos grados de escolaridad, aunque el proceso esté altamente informatizado. Las responsabilidades exigen de los trabajadores un dominio ágil de las actividades manuales de cobro de mercancías y servicios, una rendición de cuentas clara sobre los ingresos de la tienda y una actitud de servicio gentil pero efímera.

Si se consideran los conceptos ordenadores presentados, puede hacerse una aproximación a la configuración sociotécnica de este tipo de servicio, tomando en cuenta que existe una hibridación de lógicas con algunos otros modelos productivos. Éstos se construyen como relaciones sociales de servicio articuladas por los procesos financieros, por la plataforma tecnológica y la venta al menudeo. Las condicionantes espaciales y mediaciones culturales propias de las tiendas de consumo impactan en los estilos de vida y del trabajo, produciendo pautas claras sobre su racionalización, la cual está orientada a la eficiente satisfacción del cliente, a la estandarización de la producción y al control a través de tecnología no humana.

Si bien cada espacio de trabajo puede tener connotaciones distintas acordes con sus estilos de liderazgo, sus significaciones del trabajo y del consumo, afirmamos que existe un control informatizado que marca la pauta de la cotidianidad. Esta relación social productiva la identificamos como una configuración caracterizada por un control informatizado total, que busca ser determinante en cada aspecto del proceso de trabajo y en las prácticas de consumo. En esto hay un discurso de calidad total apoyada en una base tecnológica amigable, fácil de usarse, al mismo tiempo que una organización walmartizada, pero con componentes taylorizados y mcdonalizados; junto con otra superficie social que descansa en una división sexogenérica con liderazgos autoritarios y patriarcales alimentados por las relaciones familiares, de amistad y vecindad en un servicio redundante de interacción sucinta con los clientes. Además, las tiendas de conveniencia cumplen un papel en el sector financiero. En su calidad de corresponsables bancarios, contribuyen al crecimiento de las instituciones financieras y al incremento de usuarios, ya que la flexibilidad de horarios de la tienda, la presencia en distintas localizaciones y la tecnología de las comunicaciones permiten atender a diversos perfiles de clientes, ofreciendo un amplio y creciente abanico de servicios y productos.

Por lo anterior, a manera de aproximación, y con base en las relaciones productivas más intensas de las tiendas de conveniencia, se identificó la configuración sociotécnica productiva y circulatoria como la pequeña tienda de autoservicio

walmartizada, mcdonalizada y articulada con logística de *Justo a tiempo*, implantada estratégicamente en competencia inequitativa con las economías locales. Ésta aprovecha las ventajas corporativas, los controles informatizados para la venta de diversos productos y servicios financieros, así como el control del trabajo estandarizado con relaciones laborales precarizadas e informales. Su cultura corporativa reproduce un sentido de cooperación colectiva para soportar el trabajo, pero individualizante en términos de crecimiento personal y laboral. Se consideró que esta relación productiva junto con la venta de mercancías y servicios financieros son, en importante medida, lo que explica el auge y la propagación de las tiendas de conveniencia (aunque en este caso sólo se ha estudiado un corporativo). Sin embargo, esto es posible también debido a la competencia directa de estas tiendas con las tiendas de abarrotes convencionales, cuyo impacto genera cambios de relaciones de consumo en los habitantes de los espacios populares y la desaparición de oficios dedicados al comercio.

### Referencias bibliográficas

- Alcover de la Hera, C., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2015). *Introducción a la Psicología del Trabajo* (2ª Edición). McGraw-Hill Interamericana de España. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/50320?prev=bf>
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD]. (2010). El bicentenario del comercio en México. <http://www.antad.net/1/ElBicoenMe/#/1/zoomed>
- De la Garza, E. (2001). La Epistemología Crítica y el concepto de Configuracionismo. *Revista Mexicana de Sociología*, 63(1), pp. 109-127. <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/articulos/configuraciones.pdf>
- De la Garza, E. (2018). *La metodología configuracionista para la investigación social*. Universidad Autónoma Metropolitana/ Editorial Gedisa.
- De la Garza, E. (2018a). *Configuraciones productivas y circulatorias y Trabajo no clásico en los servicios*. <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/TeoriaReestru2/ModProdServs.pdf>
- De la Garza, E. y Hernández, M. (Coords.). (2017). *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina*. UAM-L/Miguel Ángel Porrúa.
- Esping-Andersen, G. (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Editorial Ariel s.a.
- Harvey, D. (1995). *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu Editores.

- Hernández, Y. (2011). El enfoque teórico-metodológico del configuracionismo aplicado al análisis del proceso de decisión de las estrategias empresariales. *Revista Digital Universitaria*, 12(12). <http://www.revista.unam.mx/vol.12/num12/art126/art126.pdf>
- Hernández, J. (2011). Trabajo e Identidad entre los trabajadores de Walmart. En E. De la Garza (Coord.), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. Tomo I. Plaza y Valdés/UAM-I. México.
- Janoski, T. y Lepadatu, D. (2014). *Dominant Divisions of Labor: Models of Production that have transformed de World of Work*. Palgrave MacMillan.
- Lichtenstein, N. (2006). *Wal-Mart. El rostro del capitalismo del siglo XXI*. Editorial Popular.
- Lefebvre, H. (1972). La burguesía y el espacio. En C.A. De Mattos y F. Link (Eds.), *Lefebvre revisitado: capitalismo, vida cotidiana y el derecho a la ciudad* (pp. 19-34). RIL Editores/Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales. <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/67444?prev=bf>
- Luna, E. (2021). *La configuración productiva de las tiendas de conveniencia en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro: el trabajo, entre el sector comercio y el sector financiero* [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Querétaro]. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/2899>
- Luna, E. y Rovelo, N.C. (2023). *Las identidades de las trabajadoras y trabajadores en las tiendas de conveniencia* [Manuscrito presentado para publicación]. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Marx, K. (2005). *La tecnología del Capital. Subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización (Extractos del Manuscrito 1861-1863)*. (Bolívar Echeverría, Selección y Traducción). Ítaca.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa—Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Neffa, J.C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales. CEIL-CONICET.
- Ritzer, G. (2006). *La McDonalización de la Sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Editorial Ariel S.A.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquía.



**Carlos Juárez Gutiérrez**

Universidad Autónoma Metropolitana–  
Iztapalapa (México)

xuarez@live.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9817-2256>

Recibido: 26 de marzo de 2023

Aceptado: 05 de junio de 2023

Fecha de publicación: 1 de noviembre de 2023



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: [https://zenodo.org/doi/10.5281/  
zenodo.10058168](https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10058168)

Sección: *Dossier*

**ΨE**  
Psicología  
y Educación

## Aprendiendo a luchar: experiencias formativas en el oficio de la lucha libre

### Resumen

Este artículo discute la relevancia de la figura del profesor de lucha libre profesional en el proceso de enseñanza-aprendizaje del oficio de luchador profesional, el cual se inscribe en las ocupaciones laborales interactivas dedicadas a la producción de experiencias de ocio. Se analiza la importancia del profesor de lucha como figura que tiene a su resguardo el conjunto de conocimientos y saberes necesarios para el ejercicio del oficio, así como de un conglomerado de valores que contribuyen a la configuración de la cultura laboral de los trabajadores del *ring*. A partir de estas reflexiones se analizan las condiciones en las que los entrenamientos se constituyen como el principal contexto formativo de las y los luchadores, los cuales se desarrollan en contextos formativos especializados como son los gimnasios. Para el presente artículo se recupera información producida en el trabajo de campo realizado en el proyecto de investigación doctoral “La configuración laboral de la lucha libre profesional mexicana” en el cual se rescataron las narrativas de siete profesores que desarrollan sus respectivas cátedras en diferentes gimnasios a los que acudí como observador.

**Palabras clave:** lucha libre profesional, profesor, oficio, experiencia

## Learning to wrestle: training experiences in the wrestling profession

### Abstract

*In this article, the relevance of the professional wrestling teacher figure within the learning-teaching process for the professional wrestling profession is discussed, which is related to interactive occupations devoted to entertainment experiences production. The importance of the wrestling teacher as a figure whose aim is to protect the set of knowledge and know-how required to practice this profession, as well as the composite of values that contribute to shaping the work culture of ring workers, is analyzed. Based on these considerations, the conditions in which training is constituted as the main training context for wrestlers, are analyzed, which take place in specialized venues such as gyms. For this article, the information produced in the field work performed in the doctoral research project is recovered: "The work configuration of Mexican professional wrestling" in which the narratives of seven teachers who developed their work in different gyms were rescued. These teachers allowed me to intervene as an observer in their corresponding training sessions.*

**Keywords:** professional wrestling, teacher, profession, experience.

### Introducción

La lucha libre profesional es uno de los espectáculos deportivos con mayor arraigo cultural en México. El

colorido de las indumentarias de los luchadores, sus máscaras, la contundencia de su físico, las luces y el sonido que revisten las arenas se han conformado como parte integradora del folklor mexicano. La narrativa que proponen las contiendas entre luchadores se sustenta en la eterna disputa entre el bien (representado por el técnico) y el mal (encarnado por el rudo), razón por la cual, desde el imaginario colectivo, luchadoras y luchadores son asemejados a héroes y villanos de carne y hueso.

Bajo esta premisa, la lucha libre ha sido objeto de una enorme producción ensayística que enfatiza esta visión basada en el análisis de su relevancia dentro de la cultura popular mexicana (Jimenez, 2015; Monsiváis, 2010; Grubet, 2005; Möbius, 2007). No obstante, también han existido esfuerzos para reflexionar la lucha libre desde un enfoque laboral, inicialmente como una subcultura ocupacional (Heather, 1998), como un trabajo colaborativo en el cual la dialéctica entre rivalidad y compañerismo se hace patente a partir del móvil pasional (*passion work*) (Smith, 2008) e incluso al tratar de rastrear la condición activa del público en la articulación del espectáculo y de la labor de luchadores y luchadoras (Chow y Laine, 2014; Hill, 2015).

En México es posible distinguir algunas preocupaciones de carácter laboral en trabajos de investigación en los que, aunque fuese de manera implícita, se exponen algunas aristas de la realidad del quehacer laboral de la lucha libre al indagar en la institucionalización de su práctica en el país (Soto, 2010), en la inserción de la mujer luchadora en el mundo del catch (Cárdenas,



2017) o en el análisis de las motivaciones de los luchadores que intervienen en eventos de arenas periféricas (Hernández, 2018). A partir de estas proyecciones investigativas, fue posible rastrear los procesos de trabajo y relaciones laborales que conforman la industria de la lucha libre profesional mexicana (Juárez, 2023). En ese sentido, para fundamentar el análisis de la configuración laboral de la lucha libre, era necesario comprender el oficio de luchador profesional, lo que supuso definir las dimensiones deportivas, escénicas y técnicas que exige su ejercicio a nivel profesional, como deportista de alto rendimiento.

Frente a este horizonte analítico, valdría la pena cuestionarse ¿quiénes se hacen cargo de los procesos de enseñanza-aprendizaje del oficio de la lucha?, ¿qué mecanismos pedagógicos hacen posible la transmisión de conocimientos y saberes para el trabajo? y, por último pero no menos importante, ¿qué lógicas internas tienen los gimnasios como recintos en los que se desarrollan los procesos formativos de la lucha? Este conglomerado de incógnitas apunta a clarificar la dinámica instructiva de la lucha libre profesional, lo cual resulta ser una aportación fundamental para avanzar en el conocimiento y reconocimiento del oficio de la lucha libre.

Como producto cultural y como espectáculo mediatizado, el espectáculo se sostiene del oficio de la lucha libre, el cual habilita la comercialización de una experiencia de ocio en el tiempo libre de las personas, quienes al consumir el espectáculo se vuelven indispensables para la producción del mismo. Ya sea por medio de los aplausos, abucheos,

gritos y demás exclamaciones de aprobación o rechazo, la heterogénea conformación del público contribuye directamente en el quehacer laboral de las y los luchadores, quienes además de confrontarse con su rival, deben aprender a interactuar con el público para canalizar, expresar y transmitir sus propias emociones. El oficio de la lucha libre produce y encausa la emocionalidad del público, al auxiliarse de un conjunto de códigos estéticos, morales y otros de orden ético que se transmiten de generación en generación.

La propuesta de entender la realidad laboral del luchador y la luchadora a partir de la conexión intersubjetiva de códigos deviene del planteamiento epistémico-metodológico definido por Enrique de la Garza como *trabajo no clásico*, desde el que sostiene que “los códigos sirven a los sujetos para descifrar y construir significados para la situación concreta” (De la Garza, 2020: 52). Bajo esta lógica el espectador recrea el propio espectáculo desde su euforia colectiva. Más allá de solamente contribuir desde su contemplación activa (Durand, 2010), realiza parte del trabajo en su reproducción, el cual sería un tercer factor de costo añadido al capital constante consumido (costos de arena) y al capital variable (salarios de los luchadores) (De la Garza, 2020: 28). Este trabajo del espectador no le convierte en un asalariado de las empresas o promotoras, sin embargo, una parte de la calidad del espectáculo depende de la evaluación emitida *in situ* por los clientes como resultado del servicio recibido.

Bajo la premisa de la ampliación de los conceptos laborales, útiles para entender los

espectáculos como una actividad capitalista productiva donde la interacción puede ser el producto en sí (De la Garza, 2011: 18), me propongo trazar un análisis de los mecanismos de enseñanza–aprendizaje del pancracio en los que se involucran aprendices, novatos y experimentados y donde los aprendizajes se asimilan desde la propia práctica. En ese sentido, a partir del caso empírico en cuestión, me propongo profundizar en torno al conjunto de conocimientos prácticos adquiridos mediante la experiencia, que les permite a las personas desempeñar un oficio de alta peligrosidad con distintos niveles de pericia y destreza.

El presente artículo se divide en tres secciones dedicadas a la presentación de hallazgos empíricos y a su respectivo análisis, antecedidos por un apartado aclaratorio de la perspectiva epistémica-metodológica que sustentó el presente, así como a la exposición de las técnicas de investigación desde las cuales se recuperó la información empírica sometida a análisis. En el primer apartado se define el perfil de quienes se ostentan como profesores y profesoras de lucha libre y se esclarece su relevancia en el proceso formativo del oficio, las condiciones en las que transmiten sus saberes y conocimientos, así como la construcción de la credibilidad necesaria para ser considerado un maestro o maestra con las calificaciones suficientes para aportar, a través de sus respectivas cátedras, al engrosamiento de las filas del llamado gremio *luchístico*. Posteriormente, se analiza la dinámica que se sigue en un entrenamiento de lucha y se explica de qué forma se instituyen como momentos de aprendizaje en los que se enseña y aprende

a partir de la práctica, como resultado de la observación, repetición e imitación. La tercera sección se enfoca en la precisión del funcionamiento del gimnasio de lucha como lugar especializado para el aprendizaje del oficio y donde prevalecen un conjunto de normas de convivencia que hacen posible la estadía de aprendices, practicantes y expertos en el ejercicio del oficio.

### **Postura epistémica-metodológica y técnicas de investigación**

La investigación social se produce a partir de determinadas posturas teóricas y metodológicas con las que el sujeto investigador —es decir, quien investiga— se propone auxiliarse para aproximarse a un fragmento de la realidad social y generar conocimiento que favorezca su comprensión y explicación. A la toma de postura teórica y metodológica se le denomina posicionamiento epistemológico, el cual es fundamental para reconocer los alcances, límites y aspiraciones de toda investigación social además de que clarifica el objeto de estudio que se aspira analizar. En el caso que nos ocupa considero fundamental puntualizar el interés por recuperar dimensiones históricas, sociales, culturales, institucionales y subjetivas que transversalizan un análisis complejo de un oficio como la lucha libre, comúnmente examinado exclusivamente como una práctica cultural.

De esta forma, como ha señalado De la Garza (2018), proponer una reconstrucción articulada de la realidad concreta supone una reconciliación de lo lógico y lo histórico: por un lado, lo lógico implica las funciones básicas del pensamiento que

van de la deducción, la inducción y las formas de razonamiento cotidiano; por otro lado, favorece el uso reconstructivo de la teoría acumulada que promueva su cuestionamiento por parte del propio sujeto investigativo. Este supuesto de sincronización intersubjetiva entre el investigador y lo investigado nace de una lógica cualitativa en la que se ambiciona construir teoría a partir de las significaciones, tanto de quienes intervienen directamente en las realidades concretas intervenidas por el análisis como por parte del investigador, quien hace uso de los recursos de observación y escucha sistemática, desde la cual construye datos para interpretarlos.

Por tanto, estos dos postulados serán el punto de partida desde los cuales a continuación me propongo aproximarme al análisis de la enseñanza del oficio de la lucha libre que sustenta una industria dedicada a producir experiencias de ocio basadas en un espectáculo deportivo. En ese sentido, para lograr recuperar las experiencias de las y los profesores de lucha libre en la enseñanza del oficio, resultó pertinente auxiliarme de métodos de investigación que posibilitaron el rescate de la memoria vital desde la historia oral, lo que favorece devolver la voz a las personas (Fraser, 1970) y revertir la tendencia de convertir al ser humano en objeto.

El método biográfico resulta pertinente para estos fines, ya que no sólo conlleva una renuncia a ver al otro como objeto, sino que adopta un compromiso ideológico que trata de ponderar una interacción recíproca entre el observador y lo observado y que, además, permite recuperar lo cotidiano, las prácticas de vida y la historia de vida de, y desde, "los de abajo" que han sido

ignoradas por otras perspectivas (Ferrarotti, 1991 y 1993). Es así que el método biográfico aporta elementos para orientar el análisis de actitudes y valores mediatizadas culturalmente. Asimismo, el estudio con biografías favorece "la capacidad para analizar las relaciones entre individuo y sociedad, la aptitud para destacar los aspectos diacrónicos de los hechos sociales, la sensibilidad para iluminar personas, grupos sociales y problemáticas que son inteligibles desde otras estrategias metodológicas" (Roberti, 2012: 130).

El método biográfico visto desde el enfoque norteamericano plantea la perspectiva del *curso de vida*, la cual se caracteriza por la incorporación de las dimensiones temporales, espaciales y experienciales para integrar en el análisis diferentes etapas cronológicas de la historia personal insertas en contextos más amplios de flujos históricos-sociales. Este planteamiento rescata aspectos como la trayectoria, el tránsito y la ruptura (Roberti, 2012: 136), los cuales aluden a los flujos procesuales que se presentan en la existencia humana y que marcan hitos secuenciales, cambios de estado y posiciones en un periodo determinado.

En este caso recurrí al trabajo etnográfico basado en observaciones discretas no participativas y entrevistas de diferentes tipos para captar las historias de vida de los sujetos laborales dedicados a la lucha libre profesional. Estas técnicas de observación no participante y participante otorgaron información y datos cualitativos para integrar otros instrumentos de registro semiestructurados como guías de pautas derivadas de los conceptos o dimensiones teóricas

definidas previamente. Una vez consolidada esta posibilidad de volverse habitual en el mundo cotidiano del luchador y de establecer *rapport* con los diferentes actores de estudio, la segunda técnica fue conformada por instrumentos de registro semiestructurados conocidos como guías de pautas o guías de entrevista (Cohen, 2019: 197). Con la profundización temática que pretendí lograr desde la captación de relatos verbales, trabajé con distintos tipos de entrevistas que favorecieron la recuperación de información con características diferentes.

Así, me auxilié de la técnica de la entrevista a profundidad, basada en reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los interlocutores, con la intención de comprender las perspectivas de los informantes con respecto a "sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Taylor y Bogdan, 1987: 101). En ese sentido, utilicé otro tipo de entrevistas a profundidad en las que se buscaba que los interlocutores más aptos para hablar de acontecimientos no observables directamente se erigieran como observadores del propio investigador, y adoptasen el papel de *informantes* en sentido estricto al proveer descripciones y percepciones comunes en el grupo de referencia. Con este tipo de entrevista se busca que el interlocutor, desde su experiencia biográfica, pueda hablar en nombre del propio gremio debido al acopio de vivencias comunes que le da la autoridad para referir procesos que afectan no sólo su vida, mientras que sitúan al investigador en un entramado de referencias colectivas desde una voz particular.

### **La figura de las y los profesores de lucha en el proceso formativo del pancraccio**

Un oficio se podría definir como una ocupación laboral, la cual requiere habilidad manual y la inversión de esfuerzo físico para ejecutarla. Su aprendizaje se consigue desde la propia práctica cotidiana y tras su habitual realización es posible adquirir mayor destreza. La adquisición de conocimientos prácticos del oficio se afianza por medio de la acumulación de experiencia. Igualmente, la noción de *oficio* refiere a dimensiones de arte y técnica, manifiestas en la destreza adquirida tras su práctica; más allá de las distinciones clasificatorias que establecen una división jerárquica entre los oficios artísticos (músico, pintor, escultor, bailarín o actor) y mecánicos (carpintero, herrero, albañil, plomero o electricista). Quienes desarrollan un oficio lo hacen desde el claro reconocimiento de sus reglas y de su pertinente empleo (Gómez, 2023).

La enseñanza de los oficios se produce en contextos de aprendizaje no formales, caracterizados por la flexibilidad de programas y métodos de instrucción (Trilla, 1993). Este proceso de aprendizaje se inscribe en la trayectoria vital de las personas oficianes como un *continuum* inacabado y progresivo del desarrollo de sus saberes, habilidades, capacidades y actitudes que definen su saber hacer, así como determinado sentido de pertenencia. En términos de Phillip Coombs, la educación no formal puede conceptuarse como "toda actividad instructiva estructurada y sistemática, de duración relativamente breve, por medio de la cual, las entidades patrocinadoras se proponen lograr modificaciones concretas de la conducta de grupos

de población bastante diferenciados" (1971). En ese sentido, como apuntan Lave y Wenger (1991), el aprendizaje se realiza directamente en los diferentes ámbitos laborales, sin que exista una instrucción directa ni evaluaciones de carácter teórico por parte de los formadores en el trabajo. Sin embargo, existen procesos de certificación de oficios, que históricamente han sido adquiridos desde la educación no formal, no obstante, ésta no se equiparará a la otorgada por la educación formal. Por ésta y otras causas, en el contexto neoliberal contemporáneo, desde el sistema capitalista fundamentado en la meritocracia, se tiende a menospreciar los oficios, definiéndoles como actividades laborales menos especializadas; pese a ello, los saberes transmitidos en el proceso formativo y los aprendizajes alcanzados pueden ser igualmente complejos y específicos a los adquiridos en muchas profesiones.

Uno de los oficios que suelen ser desconsiderados en los análisis laborales es el deportivo, el cual, sin distinguir las diferencias disciplinares que lo particulariza, se asimila tras largos y minuciosos periodos de enseñanza-aprendizaje que encausan al deportista a la búsqueda de la mejora constante y a la aspiración de alcanzar niveles de ejecución cada vez más refinados. Este proceso formativo puede favorecer la trascendencia de la práctica *amateur* del deporte y posicionar a la persona dentro del ámbito deportivo de alto rendimiento, de manera que se perciba un emolumento derivado de su práctica deportiva a nivel profesional. En este escenario, los instructores del deporte son los actores centrales

de estos procesos de enseñanza, desarrollo y refinación de las habilidades de las y los atletas dedicados a las distintas disciplinas deportivas.

Es claro que enseñar un oficio constituye un oficio en sí mismo (Manavella, Martín y Magallanes, 2020), por lo cual, quienes transmiten sus saberes deportivos lo hacen no sólo desde la instrucción de un conjunto de actividades repetitivas, sino que se auxilian de otras más delicadas con rasgos de un quehacer de corte artesanal (Ron, 2014). Cabe señalar que el deporte está atravesado por la dimensión estética, por lo que se le asocia a la noción de belleza, por tanto, una ejecución deportiva puede realizarse con una prestancia que se perciba como elegante o sea considerada arte en movimiento para quienes la contemplan con ojo escrutador.

El caso específico de la lucha libre profesional mexicana es particular, ya que, desde la perspectiva planteada, se trata de un oficio integrado por un

conjunto de habilidades técnicas, físicas y atléticas, así como de destrezas escénicas que, al conjuntarse se encausan a la producción de un espectáculo deportivo basado en confrontaciones cuerpo a cuerpo realizadas sobre un cuadrilátero entre personajes encarnados por luchadores profesionales, los que trabajan en el contexto de eventos gestionados por promotores o empresarios, diseñados para habilitar experiencias de ocio del público presencial o remoto. (Juárez, 2023:30)

Así pues, el ejercicio del oficio de la lucha libre implica acuñar un conocimiento complejo que se aprehende por medio de las enseñanzas de las figuras instructoras, conocidas como profesoras y profesores, denominados así a partir de la trayectoria profesional que lograron construir en sus respectivas carreras como luchadores o luchadoras y con la que cimentaron el reconocimiento de sus colegas, elemento legitimador de su sapiencia en el deporte y de su capacidad de encargarse del proceso formativo.

Las y los profesores suelen ser luchadores en condición de retiro o en semiretiro e intervienen en los procesos de enseñanza respaldados por su erudición. Existen múltiples circunstancias y situaciones que los involucran en la enseñanza: por encargo expreso del profesor (como adjuntos), por encomienda de alguna empresa, promotora o gimnasio o al montar sus propios gimnasios. Existen los casos de quienes su condición de paternidad (o de maternidad) favoreció para iniciarse en la enseñanza de la lucha de sus propios hijos como principales pupilos. Igualmente, están los casos de luchadores en activo que han demostrado su capacidad instructiva y que establece puentes generacionales en los procesos de actualización del oficio. En adición a esto, como sostiene Ferrarotti (1991) acerca de que lo vivido se constituye en una pauta que replantea la trama vital, los luchadores que se dedican a la enseñanza sostienen con su quehacer parte de la memoria histórica construida intergeneracionalmente y depositada en su propia trayectoria.

El prestigio proviene de la capacidad de encargarse de los distintos momentos de la enseñanza del oficio: desde imprimir las bases en el proceso más instructivo en quienes no han recibido alguna inducción, hasta contribuir en el mejoramiento constante e incluso en la subsanación de errores particulares de sus alumnos y alumnas en su quehacer, aún a nivel profesional. Si bien hay quienes se enfocan en mejorar los recursos *luchísticos* de quienes tienen la intención de seguirse preparando; también están quienes se especializan en ofrecer clases para quienes no se dedican profesionalmente a la lucha y que permanecen en el amateurismo.

No obstante, más allá de la población específica en la que se enfoque su cátedra, la figura del profesor o profesora contribuye con su concepción a la perfilación de casos específicos que sobresalen y estarían en posibilidades de trascender por encima del promedio. En ese sentido, también realizan una visoria de talentos que pueden integrarse en el circuito de luchadores de alto rendimiento, lo que, con diferentes condiciones, le permite seguir teniendo una vinculación con la industria, aunque sea indirecta y no remunerada, una vez que la carrera deportiva ha terminado. De esta forma, su capacidad para revelar, encausar y dar seguimiento al talento deportivo los convierte en actores centrales para el gremio, capaces de reproducir el oficio, ya sea "haciendo" deportistas *desde ceros*, o cualificando a quienes ya lo ejercen, lo que le permite alcanzar el estatus de *maestro* o *maestra*.

El prestigio de las y los profesores no siempre está asociado a su trayectoria como luchadores activos, sino a la aportación directa que han realizado a la disciplina de la lucha y no tanto a la trama del espectáculo. Existen casos de profesores que, a pesar de no alcanzar a instalarse en la memoria colectiva del gran público, son ampliamente prestigiados al interior del gremio. Así, la enseñanza de la lucha también requiere de vocación por la enseñanza y habilidades como la paciencia, dedicación, entrega, empatía y compromiso enfocadas en el aprendizaje de alguien más.

En los términos de Roberti (2012), las biografías de los profesores conciliarían las narrativas individuales con las colectivas desde su función de resguardo de las rutas metodológicas utilizadas por los pioneros del deporte. Esto supone la conservación de las bases originarias del oficio, pero también de la administración y salvaguarda de los secretos que conlleva su práctica, los cuales son solamente accesibles para quienes han demostrado un avance sostenido en el aprendizaje de los recursos técnicos del oficio.

Por otro lado, están quienes se ostentan como formadores del oficio y que no cuentan con la legitimidad que les da el reconocimiento de sus pares, ni del público, ya que no lograron consolidarse como luchadores en activo y que, con los pocos conocimientos y la nula experiencia frente a grupo, se autodenominan agentes transmisores del oficio de la lucha libre.

Este aumento de supuestos profesores ha marcado una tendencia que incrementa la aparición de luchadores sin la preparación necesaria y que, a pesar de ello, constituyen un segmento del mercado de trabajo *luchístico*, que suele intervenir de eventos públicos usualmente fuera de las arenas, reconocidas como recintos especializados para la organización de jornadas de lucha. Estos luchadores son caracterizados por su poca o nula capacidad técnica-atlética y que debido al acortamiento de los procesos formativos suelen ser definidos en el gremio como luchadores “hechos al vapor”. Asimismo, se les considera agentes anómalos que pueden repercutir negativamente en la conformación gremial a causa de la impreparación transmitida por sus mentores fraudulentos.

### **Objetivos, dinámica y composición grupal de los entrenamientos: claves para comprender el proceso formativo del pancracio**

*Quien se suba una vez al ring, se va a dar cuenta que el luchador no es un payaso, es un artista del cuadrilátero.*

Persona entrevistada 2<sup>1</sup>, profesor de lucha libre, comunicación personal, 19 de marzo de 2019.

El entrenamiento es el momento en que las sesiones de enseñanza-aprendizaje tienen su desarrollo y se integran a la rutina de las y los luchadores como una actividad que es muy valorada por la cultura laboral que prevalece en el gremio de la

<sup>1</sup> Con la finalidad de respetar los acuerdos de confidencialidad, no se hará referencia a los nombres reales de las personas y personajes que han participado en el estudio etnográfico. Se referirá como persona entrevistada 1, 2, 3, etcétera.

lucha libre, pues implica disciplina, compromiso y respeto del oficio *luchístico*, el cual demanda entrega, dedicación y empeño.

El proceso formativo de la lucha libre profesional se divide en fases en las cuales los entrenamientos son definidos por sus componentes instructivos, determinados según las necesidades pedagógicas de los alumnos. Básicamente, existen entrenamientos con niveles de dificultad que van desde los dedicados a favorecer el aprendizaje del deporte para principiantes, hasta los que pretenden mejorar las ejecuciones de quienes ya han superado la fase de enseñanza inicial o que, al dedicarse de lleno al deporte, pretenden especializar su quehacer *luchístico*.

Portanto, el nivel técnico de los entrenamientos implica que quienes participan en ellos se ubiquen en procesos formativos diferenciados según sus grados de pericia y experiencia. El proceso más complejo es el inicio de la enseñanza, ya que es común que en esta fase las personas aprendices carezcan de conocimientos, habilidades y recursos de la disciplina deportiva de la lucha libre, pero también de una constitución corporal capaz de soportar la demanda física en la dinámica de los entrenamientos.

Un principiante inicia por el fortalecimiento de su cuerpo [...] Posteriormente empieza a aprender a caer, tiene que empezar a aprender a defenderse, entonces lo que se hace es *sparring* para que se vaya familiarizando con lo que va a tener en unos meses Posteriormente empiezan a

caer y a rodar y se les enseñan las técnicas para caer de un movimiento [...] cómo recibir unas patadas voladoras para que no se le lastime, todo ese tipo de cosas. (Persona entrevistada 4, profesor de lucha libre, comunicación personal, 14 de abril de 2021)

Los conocimientos específicos referentes a la lucha olímpica y grecorromana, denominadas en el sociolecto de la lucha libre como *lucha amateur*, son asignaturas básicas y obligatorias, previas al acceso de los saberes de la lucha libre profesional. La *lucha amateur* permite al aprendiz familiarizarse con la disputa cuerpo a cuerpo que se desarrolla en el oficio. Como sostienen Manavella, Martín y Magallanes (2020) acerca de la inclusión periférica de los aprendices en los oficios mecánicos, en la lucha también se aprende en la misma intervención del trabajo y conforme se adquiera mayor experiencia se hace patente la posibilidad de trascender las luchas preliminares del cartel.

La base de la lucha libre es la lucha olímpica, en los agarres, los puentes... los derribes, los candados, todo... la base de la lucha libre es la olímpica y la greco, que son muy diferentes, pero las dos llevan al toque de espaldas. Combinaba yo la lucha olímpica con la libre, y así mezclando, mezclando hasta que me convertí en luchador profesional, pero con las bases de la olímpica y la de sumisión, antes era



intercolegial, salí ya completo para poder aspirar a ser luchador profesional [...] en ese tiempo eran las bases para ser luchador profesional. (Persona entrevistada 5, profesor de lucha libre, comunicación personal, 19 de abril de 2021)

La dinámica que prevalece en las sesiones de entrenamiento tiene una duración promedio de dos horas. Funciona a partir de una pedagogía basada en la imitación y la repetición turnada y fundamentada en *la fila*, mecanismo por medio del cual se clasifica a los participantes con respecto de su nivel de *expertise*, desde quienes muestran conocimientos más adelantados hasta quienes presentan escasa instrucción.

Con respecto a la posición en *la fila*, se establece el turno para ejecutar el ejercicio o la operación corporal, a solas o acompañados, intercalando la posición de defensa y ataque. Esta lógica permite reconocer avances y retrasos en el proceso de enseñanza aprendizaje, pero también le confiere una responsabilidad implícita a quien encabeza *la fila*, de apoyar a sus compañeros en sus respectivos procesos.

Igualmente, se transmiten códigos valorativos en los que se destaca mayormente la comprensión de la dualidad entre rivalidad y compañerismo con sus contrincantes, quienes, al mismo tiempo, son sus colegas. Es importante no perder de vista que la lucha libre tiene fundamentos de deportes de contacto y, por tanto, resulta primordial que los aprendices sepan nulificar las acometidas de sus

rivales, así como atacarles, de manera que sea capaz de competir físicamente.

Además, es necesario resaltar que para la lucha libre la dimensión estética adquiere enorme relevancia. No sólo importa qué se hace, sino cómo se hace sobre la lona. Es de suma importancia para el éxito del espectáculo que los movimientos sean congruentes con lo planteado en la trama narrativa. Ya sea que los movimientos se realicen con un grado de destreza que genere asombro entre el público o que, por el contrario, la finalidad consista en impedir el lucimiento del rival. Frente al público se debe conseguir la conexión a través de sus reacciones de aprobación o desaprobación respecto a lo que ven en las luchas. Mientras que un luchador rudo se presenta como un personaje osco y contundente, el trabajo del personaje técnico se deberá desenvolver ponderando la elegancia en sus movimientos. En el contexto de un evento público, es labor de las y los luchadores lograr convencer a los asistentes de su papel en la trama propuesta en la lucha.

La lucha libre es una obra de teatro, pero bien hecha. Para hacer esa obra de teatro son entrenamientos como usted vio ahorita, de dos horas de estar en friega, en friega: perfeccionando las caídas, los golpes. No te vayas a lastimar, te puedes romper un brazo, una pierna, si es cierto eso: La lucha libre es de alto peligro. (Persona entrevistada 2, profesor de lucha libre, comunicación personal, 19 de marzo de 2019)

En este sentido, el convencimiento del público de la lucha libre en alguna medida se ve antecedido por una “solicitud implícita a los observadores de que tomen en serio la impresión promovida por ellos” (Goffman, 1997: 29). Las y los luchadores como actuantes se enfrentan al reto de convencer al público usando sus capacidades para producir un juego entre cinismo y sinceridad, vaivén que intenta “inducir al público a juzgarlos —a ellos y a la situación— de un modo particular, solicitar este juicio como un fin en sí mismo” (Goffman, 1997: 33) para minimizar cuestionamientos de validez de la realidad propuesta.

Asimismo, los profesores suelen sostener la premisa de que “para ser luchador, primero hay que parecerlo”, por lo que, en los mismos términos goffmanianos, los profesores encausan a sus alumnos a desarrollar una *fachada*, entendida como “una dotación expresiva que pueda ser empleada intencional o inconscientemente por el individuo durante su actuación” (1997: 35). Definir una *fachada* es prioritario para las y los luchadores, ya que es a partir de este axioma que proviene gran parte de los modos de actuación que adoptarán para sus personajes. Además de las expresiones con las que los personajes deberán funcionar de un modo regular y prefijado, están los decorados, el mobiliario y otros elementos simbólicos (máscaras) con los que se construye el trasfondo escénico que los singularice.

Complementariamente, en los entrenamientos, las y los profesores instruyen a sus alumnos mediante un conjunto de normas y reglas para enfrentarse a situaciones diversas. Una parte de la

enseñanza se enfoca en el entendimiento de los códigos de profesionalismo que imponen una serie de acuerdos informales y no escritos con relación al uso de la fuerza en contra de sus contendientes. Una de las dimensiones del profesionalismo en la lucha libre depende de la comprensión de esta enseñanza proveniente de las figuras instructoras, lo que repercute en la composición de las relaciones laborales entre colegas.

Sabes lastimar porque sí, pero la idea, la filosofía de él [su profesor], era de: “el otro, ese que tienes enfrente es tu instrumento de trabajo, entonces, lo cuidas o lo destruyes, vas a estar preparada para las dos cosas, pero la gente no viene a ver una carnicería, la gente vino a ver arte. La gente vino a ver lucha libre, la gente viene a ver belleza, a apasionarse, a ver este eterno oscuro-claro del bien contra el mal. ¿Qué quieres ser?, ¿el bien o el mal? ¿Quieres representarlo?, entonces prepárate”. (Persona entrevistada 3, luchadora profesional y profesora de lucha, comunicación personal, 19 de agosto de 2020)

Lo expresado en esta locución revela una de las prioridades para quienes se dedican a la enseñanza del oficio, que se asocia con lograr en sus pupilos desarrollar valores como el apoyo mutuo, el respeto al trabajo de sus colegas y el esclarecimiento de la importancia que tiene el público en su condición de consumidor del espectáculo, juez de su trabajo, así como la fuente de remuneración por su labor. Esta

premisa no es sólo una cláusula de su licencia de luchador profesional, sino que se trata de uno de los elementos componentes de la identidad laboral, instruidos como parte de la orientación moral que acompaña los saberes técnicos transmitidos.

Así, el cúmulo de códigos valorativos que define la cara subjetiva de los entrenamientos, y de la relación socioafectiva establecida con los profesores y profesoras, deviene de una relación paternal, o maternal, que basa su razón de ser en la confianza, otorgada a algún miembro de sus grupos de entrenamiento, de conferirle el título de ser su pupilo más adelantado, designado para defender su enseñanza frente a aprendices de otros mentores. Se trata de la persona elegida para su protección y encausamiento profesional.

### **Los gimnasios como contextos formativos y de capacitación para el oficio *luchístico***

*Existen los ratones de biblioteca, nosotros somos ratones de gimnasio.*

Persona entrevistada 1, profesor de lucha libre, comunicación personal, 03 de marzo de 2019.

Los gimnasios donde se practica lucha libre son espacios especializados en los que, además de pesas y aparatos para ejercitarse, hay un cuadrilátero (o varios) donde se imparten clases de lucha. En ellos convergen aprendices, luchadores principiantes y profesionales consagrados en el mercado de trabajo, los cuales están divididos en grupos, ya sea de enseñanza o de cualificación para el trabajo, encabezados por un profesor responsable de las sesiones impartidas en distintos

horarios. Como espacios laborales, los gimnasios constituyen contextos de confluencia del gremio de la lucha libre donde, de manera cotidiana, las y los profesores establecen rutinas de trabajo para prepararse física, atlética y técnicamente, para el aprendizaje del oficio o para el óptimo mantenimiento en inmejorables condiciones durante las jornadas de lucha.

Existen gimnasios con gran tradición y prestigio donde han dejado huella los grandes maestros y se han enraizado sus enseñanzas a través de sus alumnos más adelantados, posteriormente convertidos en maestros. Desde la perspectiva biográfica (Ferraroti, 2007), es imposible entender el oficio del profesor de lucha sin detallar la relevancia que adquieren los gimnasios para la historia del deporte y donde se entrecruzaron cuantiosas trayectorias de vida en un ambiente de enorme competitividad. Asimismo, como sugiere De la Garza (2020) al establecer análisis sociolaborales de trabajos fuera del contexto fabril, es necesario reconocer otros contextos laborales como las oficinas, las aulas, el mismo espacio público y en este caso el del gimnasio, con el fin de reflexionar más allá de la interacción que se ha comercializado como un servicio capitalista.

Según lo expuesto previamente, los gimnasios pueden ser analizados como contextos formativos para el trabajo deportivo de la lucha libre, los cuales operan bajo los principios de la educación no formal, en la que las cátedras están destinadas a satisfacer las necesidades de aprendizaje de la comunidad, sobre todo por su capacidad de respuesta a lógicas, dinámicas

así como circunstancias sociales, políticas y económicas variables.

Como sucede con la trayectoria de las y los profesores, el renombre de un gimnasio se construye históricamente, como resultado de las dinámicas sociales y pedagógicas que entraña, debido en gran medida a los profesores que han impartido sus conocimientos en algún momento de la historia del recinto y a los pupilos con renombre de ahí surgidos.

Los gimnasios renombrados tienen entre sus filas a grandes figuras del pancracio, quienes eventualmente pueden impulsar el talento joven, por lo que se institucionalizan como fábricas de talento deportivo a disposición de la industria y de sus intereses comerciales. Por otro lado, están los casos de los gimnasios que no guardan entre sus muros la historia de los otros y en los que, como consecuencia de su poca trascendencia para el gremio, es difícil encontrar profesores reconocidos y prestigiados impartiendo clases en ellos. Se suelen caracterizar por permitir la oportunidad a instructores primerizos y en general por ser espacios formativos transitorios para la carrera de las y los luchadores.

En este "circuito" de gimnasios estructurados por su prestigio entre los de centro y periferia, se integran elementos de la identidad laboral asociada al gimnasio donde se inició en el deporte, de manera semejante como sucede con las trayectorias educativas formales, en las cuales adquiere importancia la institución educativa de origen. En las narrativas construidas en la educación formal, en este fenómeno de movilidad, el gremio de las

y los luchadores resignifica la geografía desde lo imaginario (Lindón y Hiernaoux, 2012), donde se catalogan y clasifican a las y los luchadores egresados de ciertos recintos con mayor o menor prestigio o renombre.

Las y los profesores no suelen recibir un salario base de los gimnasios; para sus administraciones, su figura es la de un instructor que percibe económicamente el pago directo de sus alumnos por sesión. El costo de la sesión de entrenamiento lo establece el propio profesor o profesora, quien tasaré monetariamente sus saberes, dicho costo puede oscilar entre los treinta hasta los cien pesos mexicanos. Por su parte, la administración cobra la visita al gimnasio a los asistentes al entrenamiento, por lo que procura programar en sus horarios a profesores que mantengan un cierto promedio de alumnos. Sin embargo, el número de asistentes a la clase puede variar, pues se tiene en consideración que si no les gusta la clase pueden buscar en otro horario o gimnasio. Eso lleva a pensar en lo que los alumnos están buscando aprender y en lo que los profesores están enseñando.

Esto se liga con las modificaciones en los procesos formativos, en alguna medida influenciadas por los propios empleadores (empresarios y promotores) que solicitan un determinado estilo laboral en los eventos que gestionan. Esta solicitud expresa realizada por los empleadores impacta en el proceso formativo del talento deportivo y se distancia de las formas clásicas del saber hacer tradicional del oficio. El impacto negativo de los estilos laborales de las luchas acrobáticas o que incluyen elementos de las luchas japonesas

(*poruresu*) y norteamericanas (*wrestling*) es que tienden a descalificar a los trabajadores del *ring* en el manejo del estilo netamente mexicano de lucha libre. Esta tendencia se asemeja a lo propuesto por Braverman (1974) respecto a la descalificación obrera causada por la apropiación gerencial de sus saberes para redireccionar sus mecanismos de productividad.

No se puede dejar de mencionar la existencia de los gimnasios de empresa, en los cuales las y los profesores detonan los mismos procesos formativos, correctivos y refinadores del *saber hacer* del oficio, sobre todo, enfocados en la captación, desarrollo y mejoramiento del talento deportivo en beneficio de la productividad de las empresas. Bajo esta lógica, la dinámica que prevalece en los gimnasios de empresa de lucha es análoga a la de una incubadora de deportistas que, al obtener el visto bueno de las y los profesores están en condiciones de intervenir en el espectáculo, mientras la gerencia tasa sus expectativas de productividad. Así, las empresas no sólo se dedican a la producción de eventos, sino a la producción de luchadores y luchadoras, así como a la de los personajes que encarnarán.

### Consideraciones finales

Como se ha podido esbozar a lo largo del presente artículo, la lucha libre es un oficio de larga tradición en México, el cual se transmite de generación en generación por figuras instructoras que tienen a su resguardo conocimientos y saberes gremiales con características tanto objetivas (técnica deportiva)

como subjetivas (morales y valorativas). Estas figuras, denominadas por el sociolecto de la lucha libre como profesores y profesoras, constituyen con una parte de la memoria colectiva de la historia del deporte.

En un primer momento del análisis se han podido destacar algunas características generales que comparten las personas dedicadas a la enseñanza del pancracio. Dichos rasgos captados desde el método biográfico permitieron recuperar las experiencias de las y los profesores de lucha, por medio de las cuales se mostró un énfasis narrativo en los capítulos que le redirigieron a la enseñanza del oficio. Si bien sería necesario indagar en torno a las particularidades sociodemográficas de las y los profesores de lucha que contribuyan a definir con claridad su composición grupal, estas pautas reflexivas rescatan la experiencia vital de las personas dedicadas a dicha labor.

Posteriormente, se hizo referencia a los métodos pedagógicos utilizados en la lucha libre, a la manera en la que se conforman los grupos de entrenamiento, así como a la definición de los objetivos de los mismos. Complementariamente, se refirió la transmisión de códigos valorativos que conforman algunas de las dimensiones de la cultura laboral en la lucha libre mexicana y que definen parte de los rasgos de su identidad gremial. Fue posible demostrar que el proceso formativo de la lucha libre profesional mexicana se organiza como una actividad educativa que se desarrolla fuera del sistema educativo formal y que tiende a durar toda la vida.

A pesar de no tener registro educativo formal, los saberes se certifican frente a las comisiones de lucha libre profesional, las cuales son entes administrativos locales que extienden la licencia de luchador profesional, posterior a la evaluación de las habilidades y conocimientos del aspirante, a cargo de un grupo colegiado que determina quiénes superan el conjunto de pruebas que componen el examen al que les someten. Dicho requerimiento cimienta el concepto de profesionalismo, ya que no sólo se le atribuye un significado asociado a un logro, sino que acarrea una serie de derechos y obligaciones gremiales que adopta quien la porta.

En ese sentido, no obstante a que los gimnasios parezcan espacios exclusivamente destinados al ocio y a la salud, en las anteriores páginas se demostró que también se pueden considerar como espacios laborales donde se desarrollan procesos formativos y calificadores para el trabajo de la lucha libre. A través de las cátedras de las y los profesores en los gimnasios es que se gestan grupos de entrenamiento, integrados por personas que con sus necesidades orientan el rumbo del contenido temático que se atiende en determinado recinto con los distintos horarios y profesores a su cargo.

Estos hallazgos empíricos han mostrado un panorama general de los procesos formativos del oficio de la lucha libre profesional mexicana, enfocado principalmente en mostrar quién, cómo y dónde se realiza la labor instructiva del llamado pancracio. La perspectiva epistémica-metodológica del trabajo no clásico (De la Garza, 2011) permitió entender la posición que ocupa la figura del

profesor en la relación triádica entre capitalista, trabajador y cliente, ya que su encomienda tiene implícita la responsabilidad de buscar satisfacer a los tres con su labor.

Sin embargo, han quedado al margen una serie de aspectos que pudieran ser explorados en futuras reflexiones para aspirar a comprender integralmente la realidad laboral existente en el gremio de la lucha libre profesional. Esencialmente, los aspectos referentes a la precariedad del trabajo del profesor de lucha manifiesta en la carencia de derechos sociales resultantes de su quehacer laboral, así como de la inexistencia de mecanismos de formalización de su relación laboral con las administraciones de los gimnasios o la periférica relación que mantienen con la industria de la lucha entre otros temas.

Es evidente que predomina un escenario de desregulación que favorece la proliferación de personas sin las calificaciones necesarias para responsabilizarse de los procesos de formación y en general para transmitir los saberes del oficio de la lucha libre. Esta tendencia supone un proceso descalificador para el ejercicio del oficio, lo que incrementa el inminente riesgo de lesión causada por una mala instrucción. Esta problemática ha llevado a los propios profesores y profesoras a considerar la necesidad de certificar los saberes como profesor. ¿Será necesario construir otros mecanismos que determinen su capacidad instructiva más allá del prestigio que ostenten?

A pesar de que se certificaran los saberes de las y los profesores, si se replica lo que sucede con la extensión de licencias de luchadores, con las que

nunca se ha integrado un padrón, difícilmente se podría definir el universo de profesores con diferentes niveles de experiencia y con especialización en los distintos momentos de la enseñanza de la lucha libre.

Puesto que en 2018 la lucha libre profesional fue declarada Patrimonio Cultural Intangible de la Ciudad de México, los saberes y los conocimientos transmitidos de generación en generación son parte fundamental de su contenido histórico y cultural, ahora patrimonializado. Así, las y los profesores como sus transmisores podrían formar parte de un plan de salvaguarda integral, donde se pongan en el centro las necesidades de las personas que llevan a cabo las prácticas culturales patrimoniales, incluyendo a quienes las enseñan, como es el caso.

Sólo queda señalar que el cumplimiento del compromiso de las y los profesores de enseñar a sus pupilos lo aprendido por sus mentores no sólo es parte de la tradición que envuelve la lucha libre, sino que alude a la transmisión, mantenimiento y resguardo de los saberes construidos colectivamente a lo largo de la historia de un deporte espectáculo de tanta importancia para la cultura popular mexicana. Históricamente, el profesor de lucha libre ha fungido como un promotor del deporte en contextos con bajos índices de desarrollo humano, por lo que reconocerles en su oficio puede contribuir a integrar sus saberes en favor del restablecimiento del llamado tejido social, generando impacto comunitario positivo desde el punto de vista económico, político y cultural, lejos de la lógica lucrativa de la industria *luchística*.

## Referencias bibliográficas

- Braverman, H. (1974) *Trabajo y capital monopolista*. Fondo de Cultura Económica.
- Cárdenas, R. (2017). *Representaciones y roles femeninos en el cine mexicano de luchadoras*. Balajú, *Revista de cultura y comunicación*, (7), Universidad Veracruzana.
- Chow, B. y Laine, E. (2014). Audience affirmation and the Labour and the labor professional wrestling. *Performance Research: A journal of the performing arts*, 19(2), 44-53, DOI: 10:80 / 13528165.928516
- Cohen, N. y Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿para qué?, La producción de los datos y los diseños*. Teseo.
- Collins, A. y Kapur, M. (2014). Cognitive apprenticeship. En R.K. Sawyer (Ed.) *The Cambridge Handbook of the learning sciences*.
- Coombs, Ph. (1971). *La crisis mundial de la educación*. Península.
- De la Garza, E. (2011). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En E. De la Garza (Coord.) *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva, Tomo I*, (11-21). Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés Editores.
- De la Garza, E. (2018). *La metodología configuraciónista para la investigación social*. Universidad Autónoma Metropolitana-Ed. Gedisa.

- Dela Garza, E. (2020). *Configuraciones productivas y circulatorias y trabajo no clásico*. En E. De la Garza y M. Hernández (Coords.) *Configuraciones Productivas y Circulatorias en los Servicios y Trabajo no Clásico*. Universidad Autónoma Metropolitana-Ed. Gedisa.
- Durand, J. (2010). *La cadena invisible*. Fondo de Cultura Económica.
- Ferrarotti, F. (1991). *La historia y lo cotidiano*. Península.
- Ferrarotti, F. (1993). Sobre la autonomía del método biográfico. En J.M. Marinas, y C. Santamarina (Eds.) *La historia oral: métodos y experiencias*. Debate.
- Ferrarotti, F. (2007). Las historias de vida como método. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 14(44), 15–40. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Fraser, R. (1970). *Hablan los trabajadores*. Nova Terra.
- Goffman, E. (1997). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu.
- Gomez, L. (2023) Definición de oficio. *Definición ABC*. <https://www.definicionabc.com/comunicacion/oficio.php>
- Groubet, L. (2005). *Espectacular de Lucha Libre*. Trilce.
- Heather L. (1998). *The World of Lucha Libre: Secrets, revelations and mexican identity*. Duke University Press.
- Hernández, G. (2018). *Ser luchador en las arenas chicas: identidad ocupacional y reproducción cultural* [Tesis Doctoral]. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).
- Hill, A. (2015). Spectacle of excess: The passion work of professional wrestlers, fans and anti – fans. *European Journal of Cultural Studies*, 18(2) 174–189.
- Jiménez, O. (2015). En el ring de la historia, *Artes de México (Lucha Libre. Relatos sin límite de tiempo, Monográfico sobre lucha libre)*, (119), 11–21.
- Juárez, C. (2023). *La configuración laboral de la lucha libre profesional mexicana* [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Maestría y Doctorado en Estudios Sociales, Línea en Estudios Laborales.
- Lave J. y Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*, New: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Lindón, A. y Hiernaux, D. (Coords.). (2012). *Geografías de lo imaginario*. Antrophos–Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Manavella, A., Martín, R. y Magallanes, G. (2021). El oficio de enseñar un oficio: narrativas y prácticas en la formación para el trabajo. *Aréte. Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela*, 7(13), 11–33, enero–junio, 2021. ISSN: 2443–4566.



- Möbius, J. (2007). *Y detrás de la máscara... el pueblo. Lucha Libre; un espectáculo popular mexicano entre la tradición y la modernidad.* IIE-UNAM.
- Monsiváis, C. (1995). La hora de la máscara protagónica. El Santo contra los escépticos en materia de mitos. *En Los rituales del caos.* Ediciones Era.
- Roberti, E. (2012) El enfoque biográfico en el análisis social: claves para un estudio de los aspectos teórico – metodológico de las trayectorias laborales. *Revista Colombiana de Sociología*, 35(1), 127–149.
- Ron, O. (2014). *Educación física y escuela ¿Qué enseña la educación física cuando enseña? Investigación.* Código: H697. Unidad ejecutora: Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (idihcs). Universidad Nacional de La Plata. <http://www.fahce.unlp.edu.ar/investigacion/proyectos-de-investigacion/educacion-fisica-y-escuela-bfque-ensena-la-educacion-fisica-cuando-ensena/>
- Smith, R.T. (2008). Pasion work: The joint production of emotional labor in professional wrestling. *Social Psychology Quaterly*, 71(2), 157–176.
- Soto, J. (2010). *Análisis cultural de la lucha libre: Una mirada a la lucha de los símbolos y los sentidos en los cuadriláteros de México* [Tesis Doctoral]. Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH).
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de los significados*, 100–108. Ediciones Paidós.
- Trilla, J. (1993). *La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y Educación social.* Ariel.



**Fabiola Sánchez Correa**

Universidad Autónoma Metropolitana (México)

elizaludd@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4416-910X>

Recibido: 30 de marzo de 2023

Aceptado: 05 de junio de 2023

Fecha de publicación: 22 de noviembre de 2023



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10150439>

Sección: *Dossier*

**ΨE**  
Psicología  
y Educación

## La dimensión emocional del trabajo de las edecanes en la zona metropolitana de la Ciudad de México

### Resumen

En este artículo se presentan los resultados de una investigación realizada en México con mujeres que trabajan como edecanes, la cual se enfoca en un aspecto fundamental de su labor: la dimensión emocional. A través de la perspectiva del trabajo emocional y mediante el uso de categorías como reglas de exhibición emocional, actuación superficial y actuación profunda, se plantea que las edecanes requieren regular tanto sus propias emociones como las de los consumidores a quienes se dirigen, con el fin de alcanzar los objetivos de su trabajo en la promoción de productos y servicios. Como conclusión, se evidencia que el trabajo emocional de las edecanes revela dinámicas de poder y desigualdad, al asignarles roles específicos que perpetúan los estereotipos de género. Los datos obtenidos se basaron en técnicas de investigación como entrevistas y observaciones en campo, con el fin de conocer y comprender las experiencias y significados que las edecanes atribuyen a su trabajo.

**Palabras clave:** estudios laborales, trabajo emocional, género, edecanes

## **The Emotional Dimension of the Work of Hostesses in the Metropolitan Area of Mexico City**

### **Abstract**

*This article presents the results of a research conducted in Mexico with women working as hostesses, focusing on a fundamental aspect of their work: the emotional dimension. Through the perspective of emotional labor and utilizing categories such as emotional display rules, surface acting, and deep acting, it is suggested that these hostesses require regulating both their own emotions and those of the consumers they interact with, in order to achieve the objectives of their work in promoting products and services. The conclusion highlights that the emotional labor of hostesses reveals power dynamics and inequality by assigning them specific roles that perpetuate gender stereotypes. The data was gathered through research techniques including interviews and field observations, aiming to understand the experiences and meanings attributed by hostesses to their work.*

**Keywords:** labor studies, emotional work, gender, hostesses.

### **Introducción**

Durante el período comprendido entre 2017 y 2021 llevé a cabo una investigación doctoral que se centró en el análisis del trabajo de las edecanes en México como una actividad productiva. Estas trabajadoras, conocidas comúnmente como anfitrionas o promotoras en otros países de América Latina, se contratan para brindar servicios relacionados con

la venta, promoción y acompañamiento de diversas empresas, negocios y marcas. Su labor tiene como objetivo fundamental corporalizar estas entidades, mediante la proyección de las características encarnadas de las organizaciones en cuestión.

Las edecanes estudiadas forman parte de un modelo de negocios que se sustenta en la contratación tercerizada a través de agencias. Esta práctica es común en todo el mundo y, por lo tanto, las características de su funcionamiento no se limitan exclusivamente a un solo país, sino que corresponden a una dinámica inserta en el ámbito de la comercialización, promoción, venta de productos y organización de eventos.

Es importante destacar que el trabajo de las edecanes ha sido escasamente investigado y analizado desde una perspectiva académica. Por lo tanto, los resultados presentados en este artículo se basan en el análisis e interpretación de la investigación empírica realizada, la cual proporciona elementos significativos para reconstruir el proceso de trabajo en el contexto específico de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

La investigación tuvo como referencia la Ciudad de México, sin embargo, cabe destacar que un número significativo de las trabajadoras con las que tuvimos contacto residen en diferentes áreas del Estado de México. Además, la naturaleza de su trabajo es multisituada, ya que no tienen ubicaciones de trabajo fijas. Durante una misma semana suelen desplazarse a diversos lugares de la ciudad y del Estado de México, e incluso pueden trabajar con una frecuencia considerable en otros estados de la república.

El principal logro de la investigación fue revelar el trabajo de las edecanes en su totalidad concreta, considerando el conjunto de relaciones que lo configuran y permiten su existencia. A través de preguntas orientadoras como ¿qué producen?, ¿cómo llevan a cabo su labor?, ¿cuáles son los instrumentos de trabajo?, ¿cómo se relacionan laboralmente con empleadores, compañeros y clientes?, ¿cuáles fueron las motivaciones de las edecanes para dedicarse a esta actividad?, entre otras, se pudo conocer la configuración del trabajo desde una amplia variedad de ángulos. Asimismo, la relevancia de la investigación va más allá de ser la primera en abordar el trabajo de las edecanes desde la perspectiva de los estudios sociales, laborales y del proceso productivo. Su importancia radica en la perspectiva teórica-metodológica adoptada y, en consecuencia, en los resultados obtenidos a través de este enfoque.

El marco teórico-metodológico con el que se analizó esta actividad se basa en el configuracionismo latinoamericano (De la Garza, 2012), el cual ofrece una alternativa al análisis hipotético-deductivo y hermenéutico. Esta perspectiva busca reconstruir la totalidad del objeto de estudio, considerando tanto sus configuraciones objetivas como subjetivas. Relacionamos la metodología configuracionista con diferentes técnicas de investigación, como fue la realización de trabajo de campo, observaciones discretas y observación flotante (Pétonnet, 1982), y entrevistas estructuradas y semiestructuradas.

En este artículo nos adentramos en el papel que desempeñan las emociones durante el proceso de trabajo. Si bien reconocemos que existen múltiples

aspectos que conforman el trabajo, en esta ocasión nos centramos exclusivamente en el componente emocional. A lo largo del artículo, argumentamos que el trabajo de las edecanes es una actividad que demanda una regulación emocional significativa por parte de las trabajadoras para desempeñar eficazmente sus funciones.

Para explicar esta dimensión, nos apoyamos en la perspectiva del trabajo emocional de Hochschild (2003). Según esta autora, se ha observado cómo en diversos tipos de empleos, especialmente en el sector de servicios, los trabajadores deben gestionar y regular sus emociones para mantener una apariencia externa que se ajuste a las expectativas de sus empleadores. Esto implica resaltar emociones como la amabilidad o el entusiasmo, al tiempo que suprimen otras como el enojo o la tristeza.

Dentro de esta perspectiva se incluyen varias categorías importantes. Por un lado, se encuentra la *actuación superficial* que, según la autora, implica que las personas expresan emociones que no necesariamente reflejan su estado emocional interno. Por otro lado, se encuentran las *emociones profundas*, las cuales involucran la autenticidad de los sentimientos expresados (Hochschild, 2003, p. 33).

Ambas categorías resultaron útiles para explicar cómo las edecanes se esfuerzan por alinear sus emociones con las requeridas por su trabajo. Según Humphrey, Ashforth y Diefendorff (2015, p. 159), estas últimas pueden definirse como *reglas de exhibición emocional*, las cuales dictan las normas establecidas por los empleadores para expresar y gestionar las emociones en el entorno laboral. El incumplimiento de estas normas puede llevar a

sanciones laborales, por ejemplo, una evaluación negativa del desempeño por parte de los empleadores.

En este proyecto, utilizamos la perspectiva del trabajo emocional, junto con las categorías de actuación superficial, actuación profunda y reglas de exhibición emocional, como guías para analizar el papel de las emociones en la actividad de las edecanes. Los resultados del análisis cualitativo de la investigación indican que las edecanes requieren llevar a cabo importantes actos de regulación emocional para cumplir con los objetivos de su trabajo, y debido a las diversas circunstancias que se presentan cotidianamente. Además, se observó que el trabajo emocional de las edecanes refuerza desigualdades de género en el ámbito laboral, ya que se basa en estereotipos de género que restringen las expresiones emocionales y limitan las oportunidades de las trabajadoras en su labor.

El artículo se estructura de la siguiente manera: tras esta introducción, se presenta la perspectiva teórica-metodológica que sirvió de base para la investigación. En este apartado, se expone y detalla nuestra perspectiva epistemológica, conocida como configuracionismo latinoamericano. Además, se presenta la propuesta teórica que guio nuestros hallazgos de investigación: la perspectiva del trabajo emocional y las categorías que nos permitieron examinar las regulaciones emocionales necesarias para que las edecanes lleven a cabo su labor. También, se aborda la perspectiva metodológica y las técnicas utilizadas para recopilar información.

El segundo apartado presenta las características generales del trabajo de las edecanes. Detallamos que este trabajo requiere de una serie

de características físicas, comportamentales, emocionales y habilidades que son necesarias para que una edecán pueda desempeñar su labor de manera efectiva. Sin embargo, en este artículo nos enfocaremos específicamente en la dimensión emocional, profundizando en su importancia y analizándola en detalle.

En el tercer apartado, nos enfocamos en las diversas regulaciones emocionales que las edecanes emplean durante su trabajo. Se detallan tres momentos en los cuales se manifiesta el trabajo emocional: 1) cuando gestionan sus propias emociones a través de acciones superficiales y profundas, 2) cuando evocan emociones en los demás para promover la marca, producto o servicio, y 3) cuando ocultan o reprimen sus propias emociones durante interacciones complicadas con los consumidores.

Finalmente, se incluye un apartado de conclusiones en el que se plantea que las edecanes realizan importantes regulaciones emocionales que evidencian dinámicas de poder y desigualdad en el entorno laboral, al asignarles roles específicos que perpetúan estereotipos de género.

### **Enfoque de análisis**

El marco epistemológico con el que se analizó esta actividad se basó en el configuracionismo latinoamericano (De la Garza, 2012), el cual ofrece una alternativa al análisis hipotético-deductivo y hermenéutico. Esta perspectiva busca reconstruir la totalidad del objeto de estudio, considerando tanto sus configuraciones objetivas como subjetivas. Su enfoque implica un uso no deductivo de las teorías, al centrarse en la reconstrucción de relaciones

sociales relevantes respecto al objeto de estudio. Esto implica la selección de conceptos ordenadores, separados de sus contextos teóricos, seguida de una descripción inicial también desarticulada, con el objetivo de descubrir nuevas relaciones entre dichos conceptos. Posteriormente, se realiza una nueva descripción articulada para consolidar los vínculos entre conceptos de diferentes áreas (De la Garza, 2012, pp. 249-250).

En esta investigación, identificamos varios conceptos ordenadores que consideramos relevantes para comprender su trabajo como una actividad productiva. En primer lugar, utilizamos la noción de configuración sociotécnica del proceso productivo, la cual abarca diversas dimensiones de análisis, como el proceso de trabajo, las relaciones laborales, la organización para la defensa del trabajo y la subjetividad laboral (De la Garza, 2003, pp. 727-728). Para enriquecer estas dimensiones, recurrimos a perspectivas relacionadas con el trabajo emocional, el corporal, el estético y el performático (Nieto, 2017; Brook, 2016; Humphrey, Ashforth y Diefendorff, 2015; Gracia, Ramos y Molinere, 2014; Warthon, 2009; Hochschild, 2003; Maanen, 1999).

Dada la complejidad de las múltiples relaciones implicadas en el trabajo de las edecanes, resultó imprescindible emplear este conjunto de categorías para comprender los aspectos involucrados en esta ocupación. Aunque a simple vista pudiera parecer una labor sencilla, el trabajo de las edecanes, al igual que cualquier fenómeno social y laboral, se compone y organiza a partir de una serie de factores que requieren ser desentrañados. Por ende, para enriquecer las dimensiones de análisis

de la configuración productiva, recurrimos a las perspectivas mencionadas.

Además, el configuracionismo reconoce la existencia de estructuras no sistémicas compuestas por diferentes niveles de relaciones tanto sólidas como flexibles. Considera que los datos deben ser la guía para reconstruir teorías a partir del descubrimiento de nuevas relaciones. Se reconoce que los datos son construcciones sociales influenciadas por las configuraciones teóricas, las cuales se desarticulan y rearticulan según las relaciones pertinentes al objeto-sujeto de investigación (De la Garza, 2012, pp. 246-247). De esta manera, esta perspectiva reconoce la interrelación entre estructuras, subjetividades y acciones.

La interrelación entre estructuras, subjetividades y acciones nos invita a ver la realidad social como un conjunto de procesos dirigidos y regulados por la acción humana, pero que también se encuentran limitados por las estructuras sociales. Al respecto, el configuracionismo distingue entre cultura como código y subjetividad como un proceso de significación que guía la acción de los individuos (De la Garza, 2012, pp. 232-233). En resumen, el enfoque configuracionista nos brinda la posibilidad de una comprensión integral y contextualizada del fenómeno del trabajo.

Hemos podido analizar cómo las estructuras sociales y laborales influyen en las acciones, experiencias y subjetividades de las edecanes, al mismo tiempo que hemos considerado las interpretaciones subjetivas y decisiones individuales que influyen en su trabajo. Además, reconocemos la importancia de la significación para examinar la

capacidad de agencia y de otorgar sentido al trabajo por parte de las edecanes. Hemos comprendido cómo las trabajadoras interpretan su rol, negocian sus condiciones laborales y dan sentido a su experiencia, considerando las estructuras y dinámicas que las rodean.

### *Técnicas de investigación*

Relacionamos la metodología configuracionista con diferentes técnicas de investigación, como fue la realización de trabajo de campo, observaciones discretas y observación flotante (Pétonnet, 1982), y entrevistas estructuradas y semiestructuradas. El trabajo de campo posibilitó la inmersión al entorno y la interacción directa con las edecanes y con otros actores, como clientes y consumidores a los que está dirigida su actividad. Al participar y observar sus actividades, se pudo captar de manera más precisa cómo es su proceso de trabajo.

Por su parte, la observación flotante implicó una observación atenta y sin intervención en situaciones relevantes para el trabajo de las edecanes. Esta técnica proporcionó una visión detallada de las interacciones, los roles y las prácticas durante sus procesos de trabajo. Permitted captar aspectos no verbalizados, rutinas laborales, gestos y dinámicas que pudieron pasar inadvertidas con otras técnicas. Así, con esta técnica obtuvimos la comprensión, especialmente, del intercambio emocional entre edecán y consumidor.

Por último, las entrevistas estructuradas y semiestructuradas nos permitieron obtener información directa y detallada sobre las experiencias, percepciones y significados que las edecanes atribuyen a su

trabajo. A través de entrevistas en profundidad, fue posible explorar sus motivaciones, decisiones, desafíos y expectativas laborales. Esto proporciona una comprensión rica de las subjetividades y la agencia de las edecanes.

La elección de las edecanes para ser entrevistadas se basó en consideraciones que garantizaran la diversidad necesaria para obtener una comprensión amplia del fenómeno. En primera instancia, la edad de las edecanes entrevistadas osciló entre 25 y 45 años. Es importante decir que uno de nuestros hallazgos fue que el trabajo de las edecanes reveló que la noción de juventud no se limita a la edad cronológica. Aunque se suele asociar el trabajo con personas jóvenes, se ha encontrado que mujeres de hasta 45 años desempeñan esta actividad, siempre que mantengan una actitud y una apariencia juveniles. Este hallazgo evidencia que la juventud, en este contexto, es una construcción social más que una categoría biológica, es decir, que la sociedad establece parámetros culturales y estéticos que definen la juventud como una combinación de características físicas y actitudinales.

Otro factor de relevancia para la selección de las entrevistadas fue que contaran con amplia experiencia laboral. Cada una de ellas tenía al menos siete años de realizar la actividad en cuestión y, por lo tanto, habían participado en una importante cantidad de eventos diferenciados que permitieron captar la diversidad de experiencias laborales. Encontramos que, para un importante número de ellas, ésta es su actividad de tiempo completo, generan trayectorias importantes, relevancia y notoriedad dentro del campo laboral.

Por otro lado, se buscó garantizar que las entrevistas abarcaran una variedad de opiniones y puntos de vista sobre los diferentes aspectos de interés relacionados con la actividad. Esto implicó recopilar perspectivas tanto de edecanes que expresaron satisfacción con su trabajo, como de aquellas que plantearon críticas e insatisfacciones.

De acuerdo con los fines específicos de este artículo, se presenta un resumen del trabajo de campo que incluye observaciones discretas y flotantes, así como conversaciones formales e informales con edecanes y empleadores. Las opiniones de los consumidores se obtuvieron de fuentes en línea. En particular, se han retomado entrevistas a profundidad de cinco casos que resultaron especialmente relevantes para comprender la dimensión emocional del trabajo de las edecanes.

### *Enfoque teórico*

Los resultados de investigación se enmarcan dentro de los estudios laborales, disciplina que analiza la construcción de ocupaciones, los productos generados por diferentes trabajos, los procesos productivos, las relaciones laborales establecidas por los trabajadores y cómo se relacionan con el conjunto de actividades laborales en una economía de mercado.

Por otro lado, este análisis aborda la dimensión emocional de la vida social, un aspecto que ha despertado interés en los estudios sociológicos y antropológicos. Estos enfoques se centran en analizar cómo las expresiones emocionales están influenciadas por la cultura y la estructura social, y cómo la regulación emocional afecta a individuos,

grupos y organizaciones en diferentes contextos (Wharton, 2009, p. 148).

La introducción de la dimensión emocional en el análisis de los ámbitos productivos se originó principalmente a partir de las corrientes feministas de los años setenta. Éstas se dedicaron a investigar una amplia gama de actividades laborales que no fueron consideradas por la sociología clásica del trabajo, la cual se enfocaba principalmente en el análisis del trabajo industrial y la producción material en serie en grandes fábricas (Federici, 2018).

Los estudios feministas, al centrarse en las ocupaciones de las mujeres, descubrieron que la dimensión emocional de la vida social desempeñaba un papel fundamental en su vida laboral. En un principio, se analizó el papel de las emociones en trabajos no remunerados, como los relacionados con la reproducción y el cuidado. Sin embargo, con las transformaciones globales en el mercado laboral y con la creciente participación de las mujeres en empleos remunerados, se han realizado contribuciones relevantes que destacan cómo la dimensión emocional se mercantiliza en trabajos asalariados (Hochschild, 2003).

La inclusión de la dimensión emocional en el ámbito laboral se puede comprender mediante tres categorías fundamentales: *trabajo reproductivo* (Federici, 2018), *trabajo de cuidados* (Arango y Molinier, 2011, p. 18) y *trabajo emocional* (Hochschild, 2003). La categoría de trabajo reproductivo describe actividades que respaldan la economía formal al asegurar las condiciones de reproducción de la fuerza laboral y las nuevas generaciones (Arango y Molinier, 2011, p. 18). Estas actividades se sitúan en



el ámbito doméstico y familiar; forman parte de la reproducción general del capital.

La perspectiva del trabajo reproductivo destaca la explotación y apropiación indirecta del trabajo que tiene lugar en el ámbito doméstico por parte del capital. Este enfoque es uno de los aportes más relevantes del pensamiento feminista marxista, ya que cuestiona de manera fundamental las ideas de Marx y el desarrollo del marxismo. Señala que la capacidad de trabajar debe ser producida, lo cual implica una crítica a la concepción de Marx sobre la fuerza de trabajo (Federici, 2013).

El trabajo reproductivo y el trabajo de cuidados ponen énfasis en distintas relaciones, siendo el segundo el que destaca las dimensiones emocionales, simbólicas y morales de estas actividades que en su mayoría son llevadas a cabo por mujeres (Arango y Molinier, 2011, p. 18). A diferencia de la noción de trabajo reproductivo, el trabajo de cuidados resalta "la inteligencia movilizada para su realización" (Molinier, 2011, p. 51), reflejada en conocimientos prácticos adquiridos. Por ejemplo, las cuidadoras despliegan diferentes manifestaciones afectivas a través de prácticas aprendidas.

Además, en contraste con la perspectiva del trabajo de reproducción, el enfoque del cuidado destaca las actividades que se llevan a cabo fuera del ámbito doméstico. La incorporación de las mujeres al trabajo remunerado ha implicado transformar los conocimientos y habilidades desarrollados en el ámbito doméstico, en normas estandarizadas y demandas de productividad (Arango, 2011, p. 106).

Los hallazgos destacados por la conceptualización de los trabajos de cuidado

recibieron un nuevo impulso a través del análisis Hochschild (2003), quien desarrolla la perspectiva del trabajo emocional para explicar cómo se lleva a cabo una instrumentalización comercial de las emociones en los empleos remunerados y cómo los empleadores ejercen diferentes niveles de control sobre las emociones de las y los trabajadores.

La creciente importancia del sector de servicios en comparación con el trabajo industrial es resultado de la transformación del capitalismo global con la difusión y aplicación de tecnologías de conocimiento e información en los procesos productivos. Esta transformación, que se manifestó con la crisis del modelo de producción fordista, ha dado lugar a cambios en la organización y control del trabajo. Se ha producido una descentralización y flexibilización que implica transferir responsabilidades a grupos de trabajadores o individuos, lo cual convierte el control gerencial en autocontrol (Carls, 2017, p. 49).

Sin embargo, la producción industrial no desaparece, sino que se ha relocalizado globalmente en países periféricos. La expansión del sector de servicios en los países centrales está vinculada a la mercantilización del trabajo reproductivo realizado por mujeres, lo que ha resultado en un "derrame" territorial que se origina no desde las fábricas, sino desde los hogares (Federici, 2013, p. 188). Según Arango, este período se caracteriza por la externalización de las economías y el creciente ingreso de las mujeres al mercado laboral, especialmente en el sector de servicios (Arango, 2011, p. 92).

En este contexto, surge la perspectiva del trabajo emocional, liderada por la investigación de Hochschild sobre las sobrecargas de vuelo comerciales.

Si bien todos los trabajadores movilizan emociones en sus actividades, los trabajadores emocionales, se destacan por realizar sus tareas de cara al público. Se les exige movilizar habilidades sociales y brindar trato emocional al cliente para facilitar las ventas (Hochschild, 2003, p. 147).

¿Cómo se logra la mercantilización de las emociones? Hochschild define la emoción como un mensajero del yo, una señal que experimentamos a través de sensaciones corporales que surgen de lo que vemos o imaginamos. Sin embargo, no las considera actos individuales, sino que están reguladas por las *reglas de los sentimientos* que “guían el trabajo de las emociones al establecer un sentido de derecho u obligación que rige los intercambios emocionales” (Hochschild, 2003, p. 56). En otras palabras, los seres humanos moldeamos nuestras emociones de acuerdo con normas socialmente construidas que se consideran correctas o incorrectas en situaciones sociales específicas.

Los sentimientos no surgen de forma espontánea, sino que son evocados e intervenidos por nosotros mismos. Para lograr esto, llevamos a cabo dos tipos de acciones: *la actuación profunda*, en la cual moldeamos el sentimiento internamente, y *la actuación superficial*, en la cual damos forma a la apariencia externa de un sentimiento (Hochschild, 2003, p. 33). Las emociones pueden adquirir un valor en el mercado debido a que los seres humanos poseemos la capacidad de ocultar, resaltar, expresar o reprimir nuestras emociones. Esta habilidad es aprovechada en distintos contextos laborales, donde la gestión de las emociones puede influir en la interacción con los demás y en la consecución de objetivos profesionales.

La práctica del trabajo emocional puede generar lo que se conoce como *disonancias emocionales* (Hochschild, 2003). Esto implica que las personas que se dedican a este tipo de trabajo, al tener que controlar y manipular sus emociones, especialmente cuando la emoción requerida difiere de la que realmente sienten, con el tiempo pueden experimentar un desajuste en la señalización de sus sentimientos. Como resultado, pueden sentirse falsos o desconectados de sus verdaderos sentimientos, sin reconocer sus emociones genuinas.

Hochschild sostiene que el trabajo emocional es esencialmente el mismo que las mujeres han llevado a cabo históricamente en el ámbito privado, pero ahora se ha extendido y comercializado en el sector de servicios. Según Hochschild, las mujeres son el núcleo del trabajo emocional (Federici, 2013, p. 194) debido a que, a lo largo de la historia, han mantenido una relación instrumental con sus emociones, debido a la falta de otros recursos, han transformado sus emociones en activos, ofreciéndolos a cambio de recursos materiales de los cuales ellas carecían (Federici, 2013, p. 194).

Según Hochschild, la mercantilización del trabajo emocional está estrechamente relacionada con el creciente rechazo de las mujeres hacia el trabajo no remunerado en el hogar. Diversas autoras feministas han encontrado útil este enfoque para explicar la especial participación de las mujeres en empleos remunerados, y cómo se ha convertido en una mercancía (Federici, 2013).

Por último, Federici nos advierte sobre el peligro de centrarnos exclusivamente en el análisis del trabajo emocional, ya que esto puede llevar a

invisibilizar el trabajo reproductivo no remunerado que se lleva a cabo en los hogares y que constituye una fuente masiva de acumulación capitalista (Federici, 2013, p. 202).

No obstante, para la actividad aquí analizada sobre la perspectiva planteada por Hochschild, se retoman las categorías de *actuación superficial* y *actuación profunda* (Hochschild, 2003, p. 33). Además, se añade el término propuesto por Humphrey, Ashforth y Diefendorff (2015, p. 159) denominado *reglas de exhibición emocional*, para distinguir las normas establecidas por los empleadores para expresar y gestionar las emociones en el entorno laboral. Estas categorías y términos serán explorados en los siguientes apartados.

### El trabajo de las edecanes

Para exponer la dimensión emocional del trabajo de las edecanes, primero explicaremos cómo se lleva a cabo y qué se requiere para su organización. El objetivo de su trabajo es promocionar diferentes marcas, negocios y eventos a través de su presencia física, e incluso virtual. Las empresas, marcas o negocios establecen contacto con las edecanes a través de agencias de contratación, aunque cada vez es más común que las edecanes trabajen de manera independiente. Si bien también existen hombres dedicados a esta actividad, conocidos como *gios*, nos centramos específicamente en las mujeres debido a su relevancia y mayor presencia en el campo laboral.

Su labor implica llevar a cabo una forma de publicidad que se caracteriza por ser una difusión interaccional y cara a cara entre las edecanes y grupos específicos de consumidores. Mediante las denominadas *activaciones de marca*, que son eventos en los que las empresas o negocios se presentan en lugares específicos, las edecanes realizan diversas actividades. Estas actividades incluyen la *imagen*, en la que se exhiben frente a los negocios con la marca del producto o servicio para atraer a potenciales consumidores; la *labor de venta*, que implica acercarse a los visitantes y hablarles sobre las ventajas del producto; el *sampleo*, que consiste en entregar muestras gratuitas del producto; el *voceo de productos*, que implica elaborar discursos promocionales difundidos a través de altavoces; y pueden también formar parte operativa de eventos como exposiciones. Éstas son algunas de las actividades principales, ya que los roles pueden variar considerablemente, e incluso las edecanes han innovado más allá de las agencias de contratación al diversificar su desempeño<sup>1</sup>.

Las distintas etapas de trabajo previamente mencionadas se caracterizan por poner en juego diversos *capitales*<sup>2</sup> que poseen las trabajadoras y que desarrollan a lo largo de sus trayectorias laborales. Estos capitales han sido reconstruidos a partir de la investigación y se dividen en las siguientes categorías: *corporales, estéticos, emocionales y performativos*.

<sup>1</sup> Información obtenida de la aplicación de entrevistas.

<sup>2</sup> Para Bourdieu, los sujetos-agentes cuentan con conjuntos de elementos que les permiten participar en los campos sociales. A esos elementos los llama *capitales*, que deben entenderse como posesiones incorporadas en los sujetos-agentes, ya sea a través de la herencia o de la adquisición. La herencia remite a la posición original del sujeto-agente en la estructura social y denota el traslado de capitales en función de esa posición en la que le son dados los elementos que le facilitarán participar en los campos. La adquisición, por su parte, remite a la lo que los sujetos-agentes incorporan a lo largo de sus trayectorias vitales, es lo que se va obteniendo en función de las prácticas y las estrategias (Bourdieu, 2012).

Éstos se transforman en normas de exhibición, algunas de carácter formal, como en el caso de las ornamentales y corporales, y otras de carácter informal, como las emocionales y performáticas, que se aprenden al observar a otras edecanes durante su actividad o que son establecidas de manera general por los empleadores.

Estos capitales no son uniformes para todas las edecanes. Dentro de este ámbito laboral, se han establecido de manera diferenciada y estratificada, siguiendo un sistema clasificatorio establecido por las propias agencias, en el cual las edecanes ocupan una posición específica en el escalafón según el desarrollo de sus diferentes capitales. En este sentido, tienen la posibilidad de ascender en el escalafón si logran aumentar cada uno de los capitales. A continuación, se mencionarán brevemente cada uno de ellos.

Los *capitales corporales* están basados en la delgadez, la cual disminuye a medida que se asciende en el escalafón, y en las tallas, las cuales aumentan conforme se avanza en el mismo. Por otro lado, los *capitales estéticos* están relacionados principalmente con aspectos enclasados y racializados. En otras palabras, las edecanes que encarnen mejor las características asociadas a los segmentos económicos altos ocuparán posiciones más altas en el escalafón, en contraste con las trabajadoras que encarnen características asociadas a los segmentos populares. Además, existen otros capitales estéticos que se refieren a las habilidades adquiridas para su ornamentación corporal.

En cuanto a los *capitales emocionales*, los cuales serán abordados con más detalle en este artículo, están vinculados a la capacidad de desplegar,

resaltar e incluso reprimir estados de ánimo internos, tanto propios como de los posibles consumidores. Estos capitales se entrelazan con los *capitales performativos*, los cuales se refieren a la habilidad de dramatizar a través de acciones los despliegues emocionales mencionados anteriormente.

Por último, es relevante destacar una serie de habilidades fundamentales para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente, las cuales incluyen: la capacidad de improvisación y memorización para describir las cualidades de una amplia gama de productos, la habilidad de comunicarse efectivamente frente a un público numeroso, la capacidad de cautivar a potenciales consumidores, un talento destacado para el baile, entre otras habilidades clave.

Dentro del escalafón, se pueden identificar hasta seis posiciones distintas. Sin embargo, para los propósitos de esta exposición, nos enfocaremos en describir únicamente tres, dado que son las más relevantes para las agencias: edecanes A, edecanes doble A y edecanes triple A.

En primer lugar, las edecanes A se sitúan en la base del escalafón. Son trabajadoras que se caracterizan por ser consideradas menos atractivas en comparación con las demás y poseen un nivel de capitales inferior. Por ejemplo, pueden desempeñar labores relacionadas con la imagen, pero carecen de habilidades para improvisar narrativas o pueden tener una apariencia menos voluptuosa. Las edecanes doble A se destacan por su mayor atractivo físico en comparación con las edecanes anteriores, así como por poseer habilidades más desarrolladas. Por ejemplo, tienen destreza para el baile o para promocionar productos de forma oral.

Por último, las edecanes triple A son consideradas las más bellas y atractivas. Sin duda, son las que poseen una apariencia más voluptuosa y cuentan con una mayor cantidad de los capitales mencionados anteriormente.

Estos capitales se convierten en las herramientas de trabajo que, en conjunto, buscan generar una interacción simbólica que se materializa en un tercero: el consumidor. El propósito de esta interacción es resaltar sus estados emocionales y subjetivos con el fin de motivarlo a realizar una compra o asociar dicha emoción con una marca, negocio o servicio.

Todos estos elementos funcionan como significantes y dan lugar a un *performance laboral* (Nieto, 2017, p. 40) que simboliza un *performance* de género. Éste tiene como objetivo resaltar la emotividad de los consumidores a través de significantes asociados a las convenciones de la *feminidad erótica* (Lagarde, 2015, p. 137). En este sentido, se establecen reglas tanto para la ornamentación corporal como para la exhibición emocional, que enfatizan feminidad. De esta manera, la actividad laboral implica una feminización tanto del cuerpo como de las emociones de las mujeres, mediante las diversas reglas establecidas para su realización.

En cuanto a las condiciones laborales, se establece una relación de subcontratación entre los contratantes, los empleadores y las trabajadoras. Las edecanes no tienen vínculos permanentes con las agencias y suelen tener relaciones patronales múltiples, ya que trabajan simultáneamente para varias agencias y, por ende, para diferentes marcas.

Además, las edecanes de renombre pueden trabajar de forma independiente, estableciendo una relación laboral temporal directamente con los negocios.

El trabajo se caracteriza por diversas formas de flexibilidad laboral, tanto en términos de horarios como de salarios, e incluso en cuanto a la ubicación espacial. También, enfrentan diversas formas de precariedad laboral: ellas mismas deben proporcionar los instrumentos de trabajo, como vestuario, maquillaje, etc. Además, suelen enfrentar la problemática de retrasos constantes en los pagos, a veces de hasta un mes.

### **El trabajo emocional de las edecanes**

Es importante destacar que, aunque en este artículo nos centramos en el trabajo emocional, esta actividad no puede ser comprendida sin tener en cuenta el conjunto de elementos antes expuestos. Como se mencionó, los empleadores se apropian de un conjunto de habilidades, corporalidades y estéticas que poseen las trabajadoras, que en conjunto transmiten un mensaje a los posibles consumidores, creando experiencias emocionales que fomenten el consumo.

Cada dimensión es específica y merece ser discutida en detalle, por lo que en este artículo nos centraremos en una de ellas. Sin embargo, es difícil separar completamente la dimensión emocional de las demás, ya que operan de manera conjunta a través de la combinación de estos elementos. No obstante, esta división es necesaria en términos de exposición para comprender con mayor precisión el ámbito del trabajo emocional.

Identificamos que el trabajo emocional en la labor de las edecanes se manifiesta en al menos tres

momentos distintos: 1) está presente en el manejo de sus propias emociones, ya sea para resaltar o suprimir estados de ánimo específicos a través de acciones superficiales y profundas. Esto se realiza con el objetivo de: 2) evocar emociones en los potenciales consumidores para fomentar la compra de productos o servicios, o para asociar esas emociones con una marca o negocio en particular. Por último, 3) el trabajo emocional se evidencia en la necesidad de reprimir, ocultar o mitigar emociones frente a las posibles reacciones de los visitantes o consumidores. Abordaremos estos momentos en este orden.

Los requisitos emocionales establecidos por los empleadores son diversos y se dividen según el espacio de trabajo donde se lleve a cabo el desempeño laboral. Por lo tanto, a cada edecán se le asignará un despliegue emocional específico acorde con su asignación dentro del sistema clasificatorio. Sin embargo, también podemos identificar una serie de emociones generales que todas ellas deben expresar.

Las edecanes deben destacar especialmente en la habilidad de transmitir *encanto*, y esto va más allá de simples características físicas agradables. Es esencial que sean capaces de cautivar la atención y de ejercer un poder sobre las personas, mediante un atractivo que va más allá de lo visual. La capacidad de las edecanes para atraer y mantener el interés de los consumidores es ampliamente reconocida.

Además, es fundamental que puedan mostrar y resaltar *entusiasmo* en su trabajo. Deben demostrar una dedicación ferviente y un compromiso apasionado hacia sus tareas. Es importante transmitir al consumidor que disfrutan de su labor, ya sea por el *placer* de ser observadas, admiradas y deseadas,

o simplemente por el gusto de mostrar su belleza distinguida. También es esencial transmitir que realizan su trabajo con *pasión* y *entrega*.

Una emoción de gran importancia es la *amabilidad*. Una actitud amable es fundamental para lograr interacciones exitosas, facilitar la venta de productos o servicios y crear ambientes agradables, el cual es uno de los objetivos de su actividad. Además, es crucial proporcionar un acompañamiento que genere *confianza* en relación con la adquisición de un producto o servicio. Esto implica escuchar las necesidades del consumidor y brindar *seguridad* de que el producto o servicio cumplirá con sus expectativas.

Como se mencionó previamente, las exhibiciones emocionales pueden variar según el segmento al que pertenezca la edecán. Cada segmento tiene reglas emocionales específicas que deben ser desplegadas durante el proceso de trabajo, dependiendo del tipo de consumidor al que se dirija el producto, la marca o el servicio.

El grupo de edecanes triple A, que se dedican al modelaje o son contratadas para exposiciones, suele desplegar emociones que transmiten elegancia, refinamiento, educación, distinción y estilo. Por lo tanto, deben mostrar *seriedad*, *serenidad*, *cortesía* e *inaccesibilidad*. Estas emociones son comunes en las pasarelas de moda, donde se promocionan productos dirigidos a mujeres. Además, son importantes en exposiciones o eventos en los que su labor se centra más en la planificación y la organización.

Un segmento de edecanes triple A y edecanes doble A suele ser contratado para eventos dirigidos a hombres o asociados a lo masculino. Para ellas,

es importante provocar *sensualidad* y despertar el *deseo* a través de la exhibición de *erotismo*. En el campo, se espera que este grupo estimule el *deseo sexual* de los posibles consumidores, dejando claro que esto no implica ningún tipo de trabajo sexual.

En cuanto a las edecanes A, que suelen dirigirse al grupo familiar, se les asignan despliegues de *alegría, euforia y diversión* en sus interacciones con los consumidores, especialmente en dinámicas como el regalo de productos. Además, al ser generalmente las más jóvenes, se espera que transmitan *calidez, delicadeza, ternura* y una sensación de *juventud emocional*.

Los descriptores mediante los cuales las edecanes expresan este trabajo emocional son: tener actitud excepcionalmente positiva y dispuesta, mostrando una sonrisa amigable; ser agradables en el trato con las personas; ofrecer un servicio de alta calidad al estar plenamente disponibles para satisfacer las necesidades de los demás; ser proactivas en su enfoque y confiadas en sí mismas; superar cualquier sentimiento de vergüenza o miedo al interactuar con las personas; mostrar una chispa contagiosa y entender que desempeñan un trabajo que implica abordar a las personas, sonreír y establecer un contacto inicial.

Estas representaciones emocionales pueden fluctuar entre *actuaciones superficiales* y *actuaciones profundas*. Las actuaciones superficiales son descritas por ellas como mantener sonrisas forzadas y una sensación de obligación. Por otro lado, las actuaciones profundas las describen como tener contacto directo con las personas, ser auténticas, tener una actitud positiva y un compromiso total.

Para las propias edecanes, la capacidad de llevar a cabo actuaciones profundas en lugar de superficiales puede marcar la diferencia entre un trabajo bien hecho y uno mal realizado.

La capacidad de la trabajadora para lograr actuaciones emocionales profundas durante su desempeño laboral puede ser aprovechada por ellas para mantenerse en el medio. Por otra parte, transgredir las reglas de exhibición emocional o limitarse a actuaciones superficiales tiene el efecto contrario. En otras palabras, su contratación futura o la pérdida de oportunidades depende de cómo los empleadores y clientes evalúen su desempeño en el trabajo, en relación con su habilidad para resaltar las emociones establecidas por las reglas de exhibición y para suprimir u ocultar otras emociones.

Las emociones positivas que se espera que las edecanes exalten están interconectadas con un conjunto de emociones negativas que deben ocultar y que también forman parte del trabajo emocional durante la realización de sus labores. Uno de los aspectos más mencionados por las edecanes son el *dolor* y el *sufrimiento* que pueden experimentar debido a las condiciones del trabajo, como el uso de tacones muy altos que lastiman sus pies o el agotamiento derivado de eventos que pueden durar varios días. Además, los uniformes también pueden resultar incómodos debido a los cambios de temperatura, a la exposición al sol en trabajos al aire libre o al frío que experimentan en invierno, debido a que su vestuario no se adapta a las condiciones climáticas, pues suelen usar shorts, faldas, blusas cortas, entre otros.

Las edecanes deben enfrentar emociones como la *vergüenza* o la *vacilación* al abordar a los clientes y hablarles sobre productos, marcas o servicios. Es crucial manejar eficazmente estas emociones si desean mantenerse en la actividad, desarrollar sus carreras y mejorar sus ingresos. Las edecanes que se dedican a la venta, al perifoneo (transmitir mensajes a través de altavoces) o al baile suelen obtener ingresos más altos que aquellas que se limitan a ser exhibidas frente a los negocios.

Además, las edecanes deben suprimir emociones como la *tristeza* o la *melancolía* que puedan surgir de situaciones personales, para no interrumpir su performance laboral. También, pueden experimentar *aburrimiento* debido a la rutina del trabajo, falta de *motivación* y *desgano* derivados de realizar la misma actividad en diferentes contextos laborales o simplemente por la monotonía del día a día.

En cuanto a las emociones que deben incentivar en los potenciales consumidores, las edecanes tienen la tarea de despertar su *interés*, provocando el deseo de explorar y experimentar lo que se ofrece. Esto se logra avivando un conjunto de emociones, como generar *satisfacción* al brindar la oportunidad de interactuar con mujeres atractivas, el *gozo* de contemplar su belleza distintiva y la *ilusión* de que la interacción cercana con las edecanes podría conducir a algo más íntimo.

Es común que las edecanes despierten *admiración* en los consumidores por sus cuerpos, lo cual a menudo se traduce en *seguidores* en redes sociales. Hemos observado que estos seguidores pueden convertirse en consumidores de productos, marcas o servicios, al asistir a eventos para poder

interactuar con las trabajadoras. En este sentido, las edecanes se convierten en una *motivación* para asistir a eventos y, de esta manera, se concreta una transacción comercial.

Como se mencionó anteriormente, a un grupo de edecanes se les asigna principalmente la tarea de generar emociones como *lujuria*, *tentación*, *deseo* y *excitación*. Estas emociones forman parte de una estrategia de venta y promoción diseñada principalmente para atraer a hombres. Por otro lado, para atraer a mujeres y al grupo familiar, las edecanes deben generar *entusiasmo* para participar en las dinámicas de *promoción*, despertar *curiosidad* por lo que se está ofreciendo, transmitir *ternura* a través de su juventud e incluso crear una sensación de *obligación* de consumir debido a la cortesía establecida durante la interacción.

Además, es importante que las edecanes generen *confianza* en la calidad del producto o servicio, fomenten el *compromiso* del consumidor para que continúe con su adquisición y que estimulen *entusiasmo* y *fervor* hacia la marca, el negocio o incluso hacia ellas mismas. Estas emociones son clave para lograr los objetivos de venta y promoción.

Por último, nos encontramos con el trabajo emocional que las edecanes deben llevar a cabo para lidiar con el conjunto de emociones negativas que surgen durante sus interacciones. Los trabajos en el ámbito de los servicios están diseñados para satisfacer al consumidor con el fin de alcanzar los objetivos de venta. Sin embargo, esta dinámica desigual puede dar lugar a actitudes indeseables que van en contra de la dignidad de las trabajadoras e incluso ponen en riesgo su seguridad.



En ese sentido, las y los consumidores pueden exhibir comportamientos *hostiles, agresivos, tercos, prepotentes, enojados o desdeñosos* hacia las edecanes. Las edecanes describen que enfrentan situaciones en las que son objeto de insultos, ofensas y tratos despectivos.

Destacaron en sus relatos las dinámicas conflictivas que se presentan en las interacciones entre hombres y mujeres. En particular, describen las dificultades asociadas al acercamiento a parejas heterosexuales. Sin embargo, resaltaron los mayores desafíos al dirigir sus acciones y emociones hacia los hombres. Es común que se acerquen con la intención de entablar conversaciones prolongadas, invitarlas a salir, solicitarles su número de teléfono, halagarlas e incluso manifestar comportamientos de violencia y acoso.

Según las edecanes, es importante *rechazar* discretamente a los clientes sin mostrar una actitud negativa, tener habilidad para lidiar con estas situaciones, ser imparcial, aprender a desenvolverse de manera *amable y cortés*. En este sentido, ocultan el *abuso* que sufren por parte de los consumidores al pasar por alto las agresiones que describen como algo habitual en su trabajo.

Por lo tanto, se ven obligadas a contener la *ira* o la *rabia* que pueden surgir de estas interacciones. Además, deben hacer frente a la *frustración* o al *pesimismo* que resulta de la incapacidad de responder de acuerdo con sus verdaderas emociones ante tratos injustos. Por ende, *impaciencia, impotencia, indignación, irritación, exasperación e insatisfacción* son emociones con las que deben lidiar constantemente en sus interacciones laborales.

## Conclusiones

La perspectiva del trabajo emocional desafía la concepción tradicional de que las emociones son respuestas individuales y privadas, que surgen de forma espontánea y natural. En cambio, revela que están enraizadas en contextos sociales moldeadas por normas sociales. En el caso de la investigación sobre las edecanes, se evidencia cómo la expresión emocional de las trabajadoras está regulada por los empleadores con el propósito de generar ganancias económicas.

A través de esta perspectiva, se evidenció que las edecanes enfrentan presiones para generar y mostrar emociones específicas, ya sea para atraer y seducir a los clientes o para mantener una imagen corporativa y promocional. Estas demandas emocionales pueden tener efectos tanto positivos como negativos en la vida y bienestar de las edecanes, influyendo en su salud mental, su autenticidad emocional y su relación con el trabajo.

La necesidad de regular y suprimir sus propias emociones para cumplir con las expectativas del trabajo puede llevar a una desconexión de sus propias experiencias emocionales. Esto ilustra cómo las estructuras y demandas laborales pueden afectar la subjetividad y el bienestar emocional de las edecanes y por extensión de otros trabajadores emocionales.

La discusión sobre las actuaciones superficiales y profundas revela la presión que enfrentan las edecanes para manejar y controlar sus emociones en el trabajo. Aunque las actuaciones superficiales pueden ser necesarias para cumplir con las expectativas laborales y las demandas de los empleadores y clientes, también pueden generar

una sensación de desgaste emocional y falta de autenticidad. Por otro lado, las actuaciones profundas pueden ser más gratificantes emocionalmente, pero también requieren un mayor esfuerzo y capacidad para lidiar con las emociones propias y de los demás de manera más genuina.

En última instancia, la elección entre actuaciones superficiales y profundas puede ser una cuestión de equilibrio y negociación para las edecanes, considerando las demandas del trabajo, las expectativas del entorno laboral y su propio bienestar emocional. Por otro lado, la segmentación y jerarquización del despliegue emocional en su trabajo es problemática y revela dinámicas de poder y desigualdad en el ámbito laboral. Al asignarles roles específicos y limitar las emociones que se les permite mostrar, se establecen estructuras que perpetúan estereotipos de género.

Esta segmentación y jerarquización implica que ciertas emociones, como la seducción y la atracción sexual, son consideradas más valiosas y deseables, mientras que otras emociones, como la autenticidad emocional o el malestar, son desalentadas o incluso reprimidas. Esto crea una presión adicional sobre las edecanes para cumplir con estas expectativas y puede limitar su capacidad para expresar su verdadero yo y gestionar sus propias emociones de manera saludable.

Además, la segmentación y jerarquización del despliegue emocional refuerza las desigualdades de género al asignar a las mujeres roles específicos. Esta división basada en estereotipos de género perpetúa la idea de que las mujeres son principalmente objetos de atracción y entretenimiento.

El análisis del trabajo emocional en las edecanes pone de manifiesto la dimensión de género en la división del trabajo y las expectativas laborales. Se evidencia cómo las mujeres son frecuentemente asignadas a trabajos que implican la gestión de las emociones de los demás, mientras que los hombres tienden a ocupar roles más desprovistos de estas demandas. Esto permite examinar las desigualdades de género en el ámbito laboral y las formas en que se perpetúan a través del trabajo emocional.

Esta división de tareas emocionales refuerza las desigualdades de género en el ámbito laboral, ya que se basa en estereotipos y expectativas tradicionales. Estas expectativas sociales dictan que las mujeres deben ser atractivas y seductoras para los hombres, mientras que deben mostrar ternura y entusiasmo para atraer a las mujeres y al grupo familiar. Esto crea una situación en la que las edecanes están limitadas en las emociones que pueden expresar y en cómo deben interactuar con diferentes grupos de personas.

Además, se destacó la existencia de desigualdades de género en el ámbito laboral, en las cuales las edecanes son frecuentemente objeto de actitudes y comportamientos inapropiados por parte de los consumidores. Estos abusos y tratos irrespetuosos refuerzan las desigualdades de género y la objetificación de las mujeres en el entorno laboral.

En resumen, la asignación desigual de tareas emocionales refuerza las desigualdades de género en el ámbito laboral, ya que se basa en estereotipos de género y limita las expresiones emocionales y las oportunidades de las trabajadoras en su actividad.

No obstante, también se identificaron formas de resistencia y agencia por parte de las edecanes. A pesar de las restricciones y demandas emocionales impuestas, las trabajadoras encuentran estrategias para negociar y resistir estas dinámicas. Esto muestra la capacidad de las personas para resistir y redefinir las normas y expectativas laborales, e incluso para buscar cambios en las estructuras sociales más amplias.

La comprensión del trabajo emocional en la actividad de las edecanes nos invita a reflexionar sobre la importancia de reconocer el trabajo invisible y emocional que desempeñan las personas en diversas ocupaciones. También, nos lleva a cuestionar las estructuras y dinámicas de poder en el ámbito laboral, así como a promover entornos de trabajo más equitativos y respetuosos, en los cuales se reconozca el valor y los derechos de las personas involucradas.

### Referencias bibliográficas

- Arango, L. (2011). Género, belleza y pretensiones artísticas en el campo de las peluquerías. *Revista Latina de Sociología*, 1, 1–44.
- Arango, L. y Molinier, P. (2011). El cuidado como ética y como trabajo. En L. Arango y P. Molinier (Coords.), *El trabajo y la ética del cuidado* (15–21). La carreta Editores.
- Bourdieu, P. (2012). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus.
- Brook, P. (2016). The Alienated Heart: Hochschild's "emotional labour" thesis and the anticapitalist politics of alienation. *Capital and Class*, 33 (2), 7–31.
- Carls, K. (2017). Affective Labour in Milanese Large Scale Retailing: Labour Control and Employees Coping Strategies. *Ephemera*, 7(1), 46–59.
- De la Garza, E. (2012). La metodología marxista y el configuracionismo latinoamericano. En E. de la Garza y G. Leyva (Coords.), *Tratado de metodología de las ciencias sociales. Perspectivas actuales* (229–255). FCE/UAM–Iztapalapa.
- Federici, S. (2013). *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Traficantes de sueños.
- Federici, S. (2018). *El patriarcado del salario. Críticas feministas al marxismo*. Traficantes de sueños.
- Gracia, E., Ramos, J. y Moliner, C. (2014). El Trabajo Emocional desde una perspectiva clarificadora tras treinta años de investigación. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1517-1529.
- Hochschild, A. (2003). *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Humphrey, R., Ashforth, B. y Diefendorff J. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749–769.
- Lagarde, M. (2015). *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*. Siglo XXI Editores.
- Maanen, J. (1999). The smile Factory: work at Disneyland. *South-Western College Publishing*, 11-24.
- Molinier, P. (2011). Antes que todo, el cuidado es u trabajo. En L. Arango y P. Molinier (Coords.), *El trabajo y la ética del cuidado* (45–64). La carreta Editores.

Nieto, R. (2017). Trabajos emocionales y labores afectivas. *Alteridades*, 27(53), 35–46.

Pétonnet, C. (1982). L'observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien. *L'Homme*, 22(4), 37–47.

Wharton, A. (2009). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology*, 35, 147–165.



## *Artículos*



Eva María Flores López

Tecnológico Nacional de México Campus  
Iztapalapa II (México)

eva-flores-lopez@outlook.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3363-2762>

Recibido: 03 de abril de 2023

Aceptado: 15 de mayo de 2023

Fecha de publicación: 24 de noviembre de 2023



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: [https://doi.org/10.5281/  
zenodo.10197130](https://doi.org/10.5281/zenodo.10197130)

Sección: General

4E  
Psicología  
y Educación

## ¿Cuándo trabajar en equipo y bajo qué condiciones? Una propuesta para discernir desde una institución pública de educación superior

### Resumen

El objetivo principal de la investigación es identificar la idoneidad del trabajo en equipo, en contraste con la del trabajo desarrollado de manera individual. Este estudio se fundamenta primordialmente en el comportamiento organizacional (en adelante CO). Los principales referentes en los que se basa son Idalberto Chiavenato, quien aporta un enfoque del CO dividido en cuatro niveles jerárquicos; Stephen Robbins y Timothy A. Judge, quienes contribuyen al cuestionamiento respecto a la conveniencia del trabajo en equipo; así como Don Hellriegel y John W. Slocum Jr., quienes proporcionan una breve guía respecto al adecuado uso de equipos. También se examina literatura reciente, publicada (en el mayor de los casos) entre 2017 y 2022, la cual reflexiona en torno a las habilidades personales y sociales consideradas indispensables para el trabajo en equipo, así como las condiciones que debe tener una organización para ejercer el trabajo colaborativo.

Para cumplir con el propósito, se analizan dos dimensiones del trabajo: el colaborativo y el individual. Se argumenta que, a pesar de que la estructura de una organización sea piramidal, es posible dinamizarla a través de la estructura de equipo. Asimismo, se sostiene que es indispensable que los altos mandos y sus colaboradores tengan habilidades directivas y sociales o sean capacitados en ellas.

**Palabras clave:** trabajo colaborativo e individual, ventajas, desventajas

## **Teamwork? When and under which conditions? A proposal to decide at a higher education public institution discretion**

### **Abstract**

*The main objective of this research is to identify the aptness of teamwork by contrasting individual work development. This paper is based mostly on the organizational behavior (CO). The main references on what it relies are: Idallberto Chiavenato, who sets the CO focusing divided in four levels of hierarchy. Stephen Robbins and Timothy A. Judge, who contribute by questioning the convenience of teamwork. Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., both who provide guidelines about the proper use of teams. In addition, most of the literature published between 2017 and 2022 was revised. This paper focus on the personal and social abilities approaches considered essentials for proper teamwork. Moreover, the conditions that an organization must have to develop collaborative work properly.*

*To reach the purpose, two work dimensions are analyzed: collaborative and individual work. It is concluded that, even though the structure of an organization is pyramidal, it can be possible to dynamize it by the team structure. However, all of these will be possible if it is supported by the bosses and the collaborators who either have leadership abilities and people skills or be trained on it.*

**Keywords:** *Team and individual work, advantages, disadvantages*

### **Introducción**

¿Existen directivos que antes de encomendar una actividad o tarea a sus colaboradores, reflexionen sobre la conveniencia de realizarla usando equipos o individuos? ¿Los altos mandos de las instituciones educativas u organizaciones han sido capacitados en habilidades directivas? Se aborda la pertinencia e idoneidad del trabajo en equipo en contraste con la del trabajo desarrollado de forma individual, así como las condiciones apropiadas que deben tener tanto la organización como los colaboradores para desempeñar actividades en equipo de forma eficaz y eficiente.

De igual forma, se plantean los beneficios e inconvenientes que representa el trabajo en equipo, porque por paradójico que parezca, el trabajo colaborativo sí conlleva ciertos aspectos desfavorables para las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. Además, se propone la conveniencia del trabajo en equipo contra la del individual bajo ciertos contextos, de modo que el área directiva de cualquier institución educativa u organización opte por la alternativa que considere viable para la realización de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.

A lo largo de trece años de experiencia como docente, jefa de departamento y presidente de la academia de Administración en el Instituto Tecnológico de Iztapalapa II (en adelante ITI II), he observado que en mi centro de trabajo existe desconocimiento por parte de directores, subdirectores y jefes de departamento, acerca de la viabilidad o pertinencia del trabajo en equipo, así como de las técnicas y los principios elementales

para trabajar de forma colaborativa y para desarrollar equipos de trabajo, en razón de que no se han impartido cursos de capacitación que propicien estas dinámicas.

La mayoría de las ocasiones, la alta dirección (desde la dirección hasta las subdirecciones) comenta sobre la importancia del trabajo en equipo, incluso los altos mandos instan a trabajar de esta manera, sin embargo, desconocen cómo propiciarla. Se presupone que, por trabajar en grupo, las personas se están desempeñando como equipo, en consecuencia, es importante aprender a identificar cuándo la meta u objetivo requieren que se ejecute por medio de un equipo o un grupo y cuándo de manera individual.

Por lo tanto, el texto se organiza con base en el desarrollo de las siguientes premisas. En la primera parte, se exponen las condiciones individuales y organizacionales requeridas para que el desempeño de un equipo sea efectivo. En la segunda, se plantean las ventajas y desventajas que representa el trabajo colaborativo. Finalmente, se discierne sobre la idoneidad de las actividades en equipo en contraste con las individuales.

Esta propuesta de investigación resulta relevante por dos motivos: el primero es que contribuye a llenar un vacío en el campo del conocimiento administrativo, en el que es preciso reparar, porque los distintos autores que han abordado el tema han relegado la inconveniencia del uso de equipos y los beneficios de las actividades individuales. La segunda razón es que brinda elementos para implementar el trabajo colaborativo en estructuras altamente jerarquizadas. Entonces,

el estudio ayuda a la mejora continua de las organizaciones, dado que facilita y clarifica la toma de decisiones pertinentes para la asignación de equipos y la consecución de las metas.

A lo largo de esta investigación se analizará el caso del ITI II, fundado en 2009. Éste se localiza en la sierra de Santa Catarina de la alcaldía Iztapalapa, Ciudad de México. Es una institución pública de educación superior e inclusiva, que pertenece al sistema educativo Tecnológico Nacional de México, el cual está conformado por 254 planteles localizados alrededor de la república mexicana.

La oferta educativa del ITI II consta de tres ingenierías: Administración, Logística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones (en adelante TICs). En la carrera de ingeniería en TICs, también se imparten clases a estudiantes sordos. La matrícula total oscila entre los 661 y 697 estudiantes y se tiene una plantilla docente de 34 profesores, de los cuales la tercera parte ejerce cargos directivos, principalmente de mandos medios. Asimismo, la edad promedio del cuerpo académico y el personal directivo-administrativo es de 38 años y proceden de distintos estados del país (Instituto Tecnológico de Iztapalapa II, s.f., pp. 11, 17-18).

En lo concerniente a la estructura organizacional del Tecnológico, ésta es de corte burocrático, tradicionalista y piramidal (Instituto Tecnológico de Iztapalapa II, s.f.), más adelante se profundiza en las características del organigrama mecanicista. El personal de la alta dirección del ITI II tiene en su mayoría un perfil profesional orientado a las ingenierías, y sólo un número muy reducido



posee formación en administración de empresas o áreas afines, además de que no ha sido capacitado en competencias gerenciales, a pesar de ser consideradas indispensables para desempeñar actividades de gestión y liderazgo, pues “las habilidades directivas son importantes porque permiten al directivo saber conducir, ser capaz de proveer y anticiparse a diversas situaciones del entorno, que puedan constituir oportunidades o amenazas para la institución educativa” (Solis, 2018, p. 27).

No es conveniente carecer de habilidades directivas, porque cuando se presenta una actividad catalogada como importante, se presupone que se requerirá de la participación de un equipo de trabajo para atenderla, debido a que los directivos y el personal no suelen cuestionarse si formar equipos es la opción adecuada.

En ese sentido, es importante aprender a identificar, cuándo la meta u objetivo requieren que se ejecute por medio de un equipo y cuándo de manera individual. Los beneficios del trabajo colaborativo son significativos y sumamente convenientes cuando se determina que es viable esta elección, aunque no se soslaya el hecho de que la formación de equipos requiere de una gran disposición, conocimientos, habilidades, tiempo, presupuesto y tolerancia para lograr la integración y el adecuado desarrollo de éstos.

Como ya se señaló, este estudio deriva de las funciones que la presente autora ejerce en el ITI II, las cuales me llevaron a considerar oportuno investigar sobre la pertinencia del trabajo en equipo. Esta pesquisa se basa en un trabajo empírico, de

corte cualitativo y transversal. Se fundamenta en teorías, categorías y conceptos propios del CO, por lo cual, cabe mencionar que no fue necesario un modelo experimental ni variables ni tampoco fue preciso recoger datos.

Así, para la realización de esta investigación, se consultaron diversas fuentes de información documentales que abarcan artículos científicos, tesis doctorales y de maestría, así como libros impresos y electrónicos con una vigencia (en el mayor de los casos) de 2017 a 2022. Asimismo, se tomó en consideración el contexto y la problemática del ITI II, junto con la experiencia laboral de esta autora.

Para los lectores no familiarizados con el CO, conviene aclarar que éste consiste en el “estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente –como individuos y grupos– actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente puede actuar con mayor eficacia” (Newstrom, 2007, p. 3).

### **1. Condiciones individuales y organizativas requeridas para que el desempeño de un equipo sea eficaz y eficiente**

El CO se divide en cuatro niveles jerárquicos. El primer nivel, perspectiva intermedia: grupos y equipos; el segundo, microperspectiva: personas o individuos; el tercero, macroperspectiva: el sistema organizacional; y el cuarto, perspectiva heterogénea: el ambiente externo del sistema (Chiavenato, 2017). Este apartado analiza las características que los individuos deberían tener para desempeñarse como miembros eficientes de un equipo.

### **1.1 Segundo nivel. Personas: Habilidades personales e interpersonales del individuo para el trabajo en equipo**

Se presenta una propuesta sobre las habilidades personales y sociales que son consideradas valiosas e indispensables para el trabajo en equipo, contribución que permitirá tener en claro las competencias que el colaborador debe poseer para ser un miembro aún más funcional. En ese sentido, Fernández (2022) plantea la existencia de cinco "C": complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso. De igual manera, menciona dos saberes más, el liderazgo y la colaboración (pp. 79-81).

Por su parte, Durán (2018) coincide con Fernández al referirse a habilidades necesarias, como la comunicación, el compromiso y la confianza, e incorpora la delegación y gestión de reuniones, la motivación y la inteligencia emocional (p. 12).

Rangel (2018) reflexiona acerca de la formación de equipos, porque esta integración no depende únicamente de los conocimientos de sus miembros, depende también de las habilidades y el tipo de personalidad que cada uno de ellos posea, pues éstas se complementan. El trabajo en equipo se conforma por procesos que, a medida que transcurre el tiempo, van creando responsabilidades en los participantes; además, el liderazgo que surge al interior se comparte y quien lo ejerce reconoce los esfuerzos de todos (p. 4).

Cabe mencionar que "las habilidades interpersonales de un sujeto se relacionan con su éxito personal y social, así como con su éxito y competencia profesional, en ocasiones incluso

dejando en un segundo plano a las habilidades técnicas, cognitivas e intelectuales" (Lázaro, 2019, p.15).

En relación con los saberes que los individuos deben disponer para ser hábiles miembros de un equipo, éstos abarcan las competencias tanto técnicas o duras (*hard skills*) como las interpersonales, sociales o blandas (*soft skills*); ambas desempeñan un papel importante para cumplir una meta. Una vez abordadas las condiciones individuales, se plantean los requisitos que las organizaciones deben tener para facilitar el trabajo colaborativo.

### **1.2 Condiciones organizativas**

Este tema se centra, primero, en el tercer nivel del CO, la macroperspectiva, que abarca al sistema organizacional. Posteriormente, se examina el primer nivel, llamado perspectiva intermedia, éste contempla grupos y equipos.

#### **1.2.1 Tercer nivel. Macroperspectiva del co: El sistema**

"La dinámica de la organización macroperspectiva del CO está compuesta por el diseño organizacional, cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional, organizaciones de aprendizaje y conocimiento corporativo" (Chiavenato, 2017, p. 278). Sin embargo, sólo se alude al diseño organizacional (en adelante DO), porque, según Hellriegel y Slocum (2009), éste es un proceso por medio del cual se define y elige el tipo de estructura (organigrama) que se empleará. Asimismo, el DO puntualiza las funciones, actividades y

responsabilidades a desempeñar, con lo cual se determinan los patrones y flujos de comunicación, así como las relaciones de autoridad que habrá entre los individuos y equipos. El DO es de suma importancia en las entidades porque permite elegir el tipo de estructura con el que operará la organización y tal elección tendrá una repercusión sobre el comportamiento de las personas.

En función del organigrama, es posible distinguir el modelo mecanicista u orgánico. Estos modelos de diseño permiten entender la forma en la que se organiza, distribuye y coordina el trabajo y la manera en que se delegan las funciones y comunican las instrucciones dentro de una organización pública o privada. A continuación, se explica cómo Hellriegel y Slocum (2009) definen ambos modelos.

### **1.2.1.1 Modelo mecanicista**

Las organizaciones que implementan el modelo mecanicista son aquellas que esperan de sus colaboradores un comportamiento determinado, en esencia, por las reglas, normas y procedimientos previamente establecidos. La toma de decisiones, responsabilidades, funciones, niveles de autoridad y mando están delimitadas (p. 433).

### **1.2.1.2 Modelo orgánico**

En cambio, las organizaciones que usan este modelo son aquellas en que el nivel de mando, toma de decisiones, funciones y responsabilidades no están altamente centralizadas ni jerarquizadas. El nivel de especialización en los puestos de trabajo no es alto; se pide que los empleados tengan

conocimientos generales y diversos. Este modelo es más flexible y se espera que los colaboradores se autorregulen. En el modelo orgánico existen reglas y reglamentos, pero no son tan rígidos y se emplean de forma moderada o baja. Esta estructura se utiliza con la finalidad de aumentar la satisfacción laboral y propiciar la eficiencia gerencial (p. 434).

### **1.2.1.3 Nuevos modelos de organización**

Existen modelos aún más recientes, cuya finalidad es lograr que las organizaciones sean más eficaces. Se habla de la estructura en forma de red y la estructura de equipo. En esta investigación enfoca la atención únicamente en la estructura de equipo, debido a que se encuentra en concordancia con el tema en discusión.

Según Chiavenato (2017), la estructura y concepto de equipo es una de las inclinaciones más recientes en las empresas. Utilizar equipos es una estrategia cada vez más común para organizar el trabajo y emplearlo como su sistema de coordinación principal. La peculiaridad de los equipos es que, al ser una medida que permite la coordinación e integración entre personas de distintos perfiles, elimina las barreras entre departamentos, además, desconcentra la toma de decisiones y, para lograrlo, los colaboradores deben ser tanto generalistas como especialistas, lo cual se convierte en un gran desafío para los individuos y las organizaciones.

La estructura de equipo se puede ampliar y usar en toda la organización, o bien, aplicarse de manera focalizada para administrar una unidad de negocio, un área o un departamento.

De igual forma, los equipos pueden conformarse por miembros que pertenezcan a otros equipos. con ello, se tiene el beneficio de participar simultáneamente en más de uno. En las empresas grandes que aún tienen modelos burocráticos, la estructura organizativa de equipo funciona como un complemento, dado que permite aumentar la eficiencia de la estandarización de procesos y acelerar el modelo típico de organización.

Como se puede inferir de acuerdo con las estructuras antes expuestas, depende del tipo de organigrama elegido la manera en la que se gestionan los recursos en su totalidad. La estructura organizacional facilita o dificulta la estrategia con la que se pretenden lograr los objetivos planteados, por ejemplo, en el caso de las empresas que usan organigramas burocráticos, el trabajo en equipo no forma parte de su dinámica de interacción, por lo que se corre el riesgo de no vislumbrar esta práctica, aunque para ello se puede realizar una integración. Tal como propone Rangel (2018), en la actualidad es fundamental trascender las estructuras burocráticas y de trabajo individual que están siendo reemplazadas y rebasadas por configuraciones descentralizadas, horizontales y más participativas cuyas unidades gozan de mayor autonomía e interconexión. Añade que los equipos son una parte formal y reconocida de una organización y son una separación del diseño jerárquico tradicional (pp. 3-5).

### **1.2.2 Primer nivel. Perspectiva intermedia: Grupos y equipos**

Desde la perspectiva intermedia del CO, se toma en consideración la definición de grupo para

diferenciarlo de un equipo. Los tipos de grupos son formales e informales, sin embargo, esta investigación sólo se centra en el grupo formal. En esta misma perspectiva intermedia, se abordan los equipos de trabajo y las principales diferencias entre un grupo formal y un equipo. Esta distinción permitirá conocer si se está trabajando realmente en equipo o simplemente en grupo.

Según Robbins y Judge (2017), por grupo formal se entiende aquel que fue nombrado y determinado por el organigrama. Un grupo formal se concibe también como ese en el que sus miembros se interrelacionan para transmitir información, datos, y para decidir en beneficio de cada uno de ellos, con el fin de elevar el desempeño de las áreas de responsabilidad que les fueron asignadas.

Por otra parte, un equipo es un conjunto reducido de personas que tienen competencias complementarias, que además comparten responsabilidades y compromisos. Asimismo, se asocian e interactúan para lograr objetivos en común (Chiavenato, 2017).

El equipo es más que un conjunto de personas. Es un grupo de individuos facultados para interrelacionarse, los cuales son conscientes de la forma de ser de los demás integrantes, y toman en cuenta tanto los aspectos positivos como los negativos. Poseen también la madurez de autoperibirse y percibir a los otros como miembros de una unidad. Por lo tanto, los resultados obtenidos serán mayores en cantidad y calidad, comparados con la suma de los esfuerzos individuales (Durán, 2018).

En referencia a las distinciones entre grupo y equipo de trabajo

se puede decir que la principal diferencia de los equipos con los grupos de trabajo se encuentra en el nivel de interdependencia de los miembros y de tareas, lo que abre espacios para la cooperación y el aprendizaje e incrementa el compromiso organizacional. (Rangel *et al.*, 2018, p. 4)

En este sentido, “todo equipo es un grupo, pero ningún grupo en un equipo. En el fondo, el equipo es un grupo súper mejorado, un tipo especial de grupo” (Chiavenato, 2017, p. 175).

En suma, es sustancial y favorable para el III, o para cualquier organización, diferenciar entre un grupo formal y un equipo de trabajo, dado que esta distinción les permitirá asignar de forma correcta y, en consecuencia, efectiva la estrategia más conveniente para realizar la actividad que se requiera.

### **1.2.3 Condiciones organizacionales para trabajar en equipo**

En alusión a las condiciones organizacionales que promueven y desarrollan el trabajo en equipo, es importante tener en cuenta que, al contar con éstas, será más fácil propiciar e implementar la estructura de equipo, aunque el organigrama sea de corte mecanicista y tradicional.

En tal sentido, un grupo de trabajo forma parte de un todo: de la organización y, en consecuencia, se ve afectado por las influencias ajenas a él. Dichas influencias son las siguientes, según Chiavenato (2017):

1. Estrategia de la organización. Definida y decidida por parte de la directiva de la empresa, quien a su vez determina los objetivos globales y los medios para su consecución. Existen diversas estrategias, como pueden ser: expandir los negocios, mejorar de la calidad, reducir los costos, entre otros. La repercusión de la estrategia elegida se ve reflejada en el poder otorgado a los distintos grupos de trabajo, ya sea por los recursos asignados o la importancia concedida a algunas áreas.
2. Estructura de autoridad. Se refiere a la asignación de las personas en función de las dependencias en la estructura organizativa, a la toma de decisiones y a la autonomía otorgada a los grupos para que éstos tengan claridad respecto a qué decisiones podrán tomar de forma autónoma. La estructura define el lugar que ocupa el grupo dentro de las posiciones de la organización, permite identificar al líder formal y las relaciones puntuales con otros grupos.
3. Reglas formales. Es la determinación de las funciones, directrices y actuaciones manifestadas en reglas, procedimientos y políticas cuya finalidad es homogenizar el proceder de los colaboradores, lo cual tiene como ventaja que la conducta de los empleados es más coherente y previsible, aunque les, les resta autonomía y libertad.
4. Asignación de recursos. Refiere a cómo serán destinados medios como: tiempo, materias primas, equipo, presupuesto.

Estos elementos dependen de la cantidad con la que cuente la organización, si es vasta, los equipos recibirán los recursos en proporción, sin embargo, si son limitados, se hará frente al mismo problema.

5. Procesos de selección de personal. Antes de ser miembro de un grupo se es individuo, por lo tanto, desde la selección del personal, las organizaciones deben definir las características requeridas de quienes formarán parte de estos grupos.
6. Sistemas de evaluación del desempeño y recompensas. La organización establece las metas de desempeño que podrían ser muy particulares y específicas. Finalmente, los grupos están conformados por personas, y su proceder se verá influenciado por la manera en que se evalúa su actuación, rendimiento y las condiciones estimadas como significativas y merecedoras de recompensa.
7. Cultura de la organización. Especifica, por medio de normativas, los comportamientos considerados aceptables e inaceptables. Los integrantes de los grupos deben aceptarlos si desean permanecer dentro de la organización.
8. Condiciones físicas del trabajo. Son las particularidades del área de trabajo que se le han asignado al grupo, éstas pueden ser: instalaciones, dimensión y distribución del área de trabajo, colocación de mobiliario, iluminación, ventilación y comodidades. Estas características pueden favorecer o

dificultar el trabajo y la interacción entre grupos.

Las organizaciones deben considerar que la implementación del trabajo en equipo conlleva la asignación de distintos recursos para lograr que dichos equipos sean eficientes y eficaces, por lo cual "los equipos deben contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo, esto incluye recursos materiales y humanos, así como el apoyo de la organización que permita a sus miembros poner en práctica sus decisiones" (Rangel *et al.*, 2018, p. 6).

Los factores como la estrategia empleada, la selección del personal, los recursos tanto humanos como financieros y materiales, las reglas, los sistemas de evaluación, desempeño y la estructura elegida por el IIII o por otra organización son elementos que inciden de forma positiva o negativa en los grupos y en los equipos.

#### **1.2.4 Efectividad y eficiencia en los equipos**

Se plantea que es necesario considerar tanto la efectividad como la eficiencia en los equipos para poder identificar los elementos fundamentales que afectan el desempeño de éstos, con el objetivo de tomarlos en cuenta en caso de utilizar equipos para organizar las actividades en el IIII o en otra organización.

##### **1.2.4.1 Equipos de trabajo efectivos**

Después de consultar diversas fuentes de información, se identificaron diez factores sustanciales que influyen en la productividad y

efectividad de los equipos. Estos factores son: “sistemas de recompensa, liderazgo, formación y aprendizaje, metas, desigualdad salarial intragrupos, tamaño del equipo, motivación, modelos de efectividad, mediciones del equipo, y tecnologías de información” (Rojas *et al.*, 2017, párr. 2).

Ruíz y Sánchez (2021) plantean que hay que reflexionar en torno a los siguientes conceptos para que los equipos de trabajo sean efectivos: tamaño, tiempo de interacción, tipo de organización, liderazgo y comunicación. En relación al tamaño del equipo: cuanto más son los integrantes de un equipo, mayor será la probabilidad de que aparezcan subequipos que no sean formales. Por lo tanto, los equipos con un menor número de integrantes tienden a colaborar de mejor forma, existe una mayor sinergia, se comparte más información, hay una mayor reciprocidad, más apoyo, empatía y respaldo, además los recursos pueden emplearse de forma óptima.

La cantidad de tiempo de interacción se refiere a un tiempo minúsculo en el que los integrantes conviven; por otro lado, en cuanto al tipo de organización, los miembros del equipo pueden ser parte de distintas organizaciones, departamentos, unidades de negocio, sectores y tener carreras profesionales diferentes, lo que importa es la confianza que exista entre ellos. En lo que respecta al liderazgo, es posible que aparezcan distintas maneras de liderar, en las que interactúan tres elementos: la importancia de influir y entusiasmar, la importancia de preservar relaciones interpersonales efectivas y la importancia de decidir.

En cuanto a la comunicación, es muy probable que ésta pueda afectar a un equipo, debido a que por medio de ella se recogen datos, se comparte e intercambia información, así como saberes, y con esto se promueve una toma de decisiones colaborativa en beneficio de las partes involucradas, por lo que se estimula el *empowerment* y el cumplimiento de labores.

#### 1.2.4.2 Equipos de trabajo eficientes

Según Rangel *et al* (2018), luego de haber realizado una exhaustiva revisión bibliográfica de tipo cuantitativo respecto a los equipos, las organizaciones deben establecer las siguientes particularidades para ser eficientes:

- Liderazgo. Centrado en el tipo transformacional, necesario para generar en los integrantes del equipo la motivación requerida para la consecución de las metas y la satisfacción personal de los colaboradores. Asimismo, tal liderazgo proporciona realimentación del desempeño laboral, genera un clima de confianza y recompensa al equipo por los logros obtenidos. Del liderazgo se desprenden tanto la coordinación como el manejo del conflicto. Coordinación. Se refiere a la colaboración entre los integrantes del equipo, las tareas y los recursos asignados en concordancia con el plan de trabajo. Manejo del conflicto. El líder y sus integrantes deben procurar afrontar y resolver de forma conciliadora e integradora las diferentes

posturas y opiniones que surjan, pues de esta manera se logrará solucionar los conflictos y evitar así las conductas impositivas.

- **Autonomía.** Un equipo de trabajo es autónomo cuando se le permite tomar decisiones. En ocasiones, los jefes no tienen la confianza para delegar la toma de decisiones en los colaboradores y ello trae como consecuencia que se genere un clima de desconfianza. Para propiciar la autonomía en los equipos, se puede iniciar delegando actividades sencillas y evaluar los resultados, en caso de que sean los esperados se puede ir aumentando el grado de responsabilidad, para así generar un mayor empoderamiento y una verdadera autonomía.
- **Comunicación.** Las personas que conforman los equipos son singulares y tienen distintos tipos de personalidad, lo cual conlleva a que se comporten y expresen de maneras muy diferentes. El líder del equipo debe estar atento a dichas expresiones y generar una comunicación fluida en la que todos los miembros participen. En la comunicación se integran las interdependencias de tareas, de los miembros y los roles. Interdependencias de tareas y miembros. Es la capacidad que cada integrante del equipo posee para cumplir los objetivos personales y de equipo, con la sensibilidad necesaria para encontrar un equilibrio entre ambos objetivos y al mismo tiempo mantener relaciones interpersonales sanas.

**Roles.** Es importante que se conozcan las funciones que cada persona tiene en el equipo, así como los tipos de roles que existen al trabajar de forma colaborativa, y que además se exprese lo que se espera de los miembros del equipo para saber identificar, conducir y guiar el comportamiento de los individuos para no afectar el desempeño del equipo.

- **Sinergia.** El trabajo en conjunto, los distintos tipos de formación, de habilidades, de competencias y la forma en que el equipo se coordina, el grado de motivación y la orientación que tenga éste en relación con los objetivos, la misión y visión de la empresa, así como la capacidad de aprendizaje que demuestren, es lo que dota de riqueza al trabajo colaborativo.
- **Clima laboral.** En las organizaciones, un clima laboral adecuado o positivo es la base que permite que el individuo y los equipos se sientan bien y en confianza. Un clima sano permite la valoración y recompensa de habilidades. Además, la formación de los colaboradores es un objetivo prioritario para los directivos, por lo cual, el desempeño de la organización se eleva.
- **Sentido prioritario de los objetivos.** Se logra a causa del alto sentido de pertenencia al equipo, sus miembros muestran mucha más empatía que en equipos donde no hay un alto nivel de cohesión, por lo que resulta menos complicado equilibrar los objetivos individuales con los del equipo.



- **Tamaño.** Es una variable significativa, pues de acuerdo a estudios realizados en el siglo XX, se identificó que un equipo conformado por muy pocos, o bien, muchos miembros generan resultados desfavorables en su desempeño.
- **Aptitudes.** Compuesta tanto por la formación como por la experiencia que se tiene, además del intercambio de saberes en la interacción laboral. Para ser parte de un equipo, es indispensable que se posean conocimientos técnicos y habilidades individuales, toda vez que estos factores contribuyen a la eficiencia.
- **Competencias.** Se hace referencia a las habilidades personales y profesionales. Cuando éstas se fortalecen sirven para que un equipo alcance un alto rendimiento. Tenerlas en consideración es útil para elegir a hábiles miembros de equipo. Entre las competencias fundamentales, se mencionan las siguientes: tácticas, técnicas, interpersonales y cognitivas.
- **Conocimientos.** Se relaciona con lo que cada individuo sabe, conoce y tiene como experiencia, lo cual lo hace diferente a los demás integrantes. Esta diversidad contribuye a la eficacia de los equipos.

Se observan como parte de las características individuales más importantes para desempeñarse como integrante de un equipo, la comunicación, la sinergia (entendida como la suma del trabajo conjunto de todos los miembros), la

complementariedad de los distintos integrantes en función de sus aptitudes, competencias y conocimientos.

En los párrafos anteriores, se identificaron elementos coincidentes entre los estudios utilizados, sin importar si tratan sobre la efectividad o eficiencia. Se repite el tamaño del grupo, la autonomía en la toma de decisiones (*empowerment*), la comunicación, el liderazgo y sus componentes como la coordinación y el manejo del conflicto, la motivación, la formación y aprendizaje, así como las aptitudes, conocimientos y habilidades de los integrantes que, aunque son parte de las condiciones individuales, como ya se abordó en el apartado previo, dado su impacto, se retoman.

## **2. Planteamiento de las ventajas y desventajas que representa el trabajo en equipo**

En esta sección, se exponen los beneficios e inconvenientes fundamentales que conlleva el trabajo colaborativo. Se podría presuponer que el trabajo en equipo no tendría por qué implicar desventajas, sin embargo, sí existen. Los siguientes autores han compilado las principales conveniencias y dificultades.

Según Ruíz y Sánchez (2021), uno de los beneficios que representa el trabajo en equipo es que implica un mayor entusiasmo, compromiso, más innovación y aumenta los resultados y la comunicación, aunque como desventaja se señala que no es tarea fácil instruir a los empleados para trabajar en equipo, puesto que implica capacitarlos para desarrollar actividades y además enseñarles sobre los procesos internos que se gestan.

El trabajo en equipo optimiza el rendimiento de una organización, sin embargo, también representa una gran desilusión para los directivos y empleados. El trabajo colaborativo es complejo y conlleva un alto grado de coordinación, puede presentarse ambigüedad en los roles a desempeñar y enfrentamientos personales.

Si el trabajo colaborativo no se implementa de forma adecuada, se corre el riesgo de que sólo se generen grupos que obstaculicen la gestión de las actividades, por lo que se pueden presentar serias dificultades, las cuales se agrupan en tres categorías:

1. Líderes sin capacitación y sin consciencia de la importancia de su rol.
2. El uso de las tecnologías de la información y comunicaciones en un entorno donde el tiempo y el espacio ya no son un impedimento.
3. La adaptación al cambio. En la actualidad, las organizaciones tienen que modificar las maneras en las que organizan sus recursos y se adaptan a las nuevas modificaciones y exigencias externas, por ejemplo, flexibilizar las estructuras organizacionales.

De acuerdo con Rangel *et al.* (2018), la gran diversidad en los perfiles, conocimientos, habilidades, experiencia y formación de los integrantes de un equipo permite resolver de forma más rápida, creativa e innovadora los retos a los que se enfrentan, propiciando con ello un mayor sentido de bienestar en los integrantes del equipo.

Los equipos de trabajo poseen un objetivo y responsabilidades en común, que permiten a los miembros preservar la interacción necesaria para cumplir con dicho objetivo. Así, se maximizan las fortalezas de cada uno de ellos y, en consecuencia, se crea mayor interdependencia.

Existe una comunicación fluida que permite al equipo adaptarse a los cambios de forma más ágil y eficaz, en comparación con un individuo que trabaja de forma aislada con un sinnúmero de conexiones en la organización.

Ser parte de un área de trabajo suele ser benéfico para un individuo, dado que lo ayuda a satisfacer las necesidades de pertenencia, aumentar su seguridad, promover su desarrollo tanto personal como laboral y ayudarlo a ser más creativo.

Los equipos son más ágiles que las estructuras jerárquicas típicas y cumplen de forma más eficaz metas u objetivos en función de las necesidades actuales. El trabajo colaborativo es una herramienta efectiva y poderosa para las organizaciones, ya que es una respuesta a las exigencias tanto internas como externas. En ese marco, por exigencias externas, se engloban la competitividad y las nuevas tecnologías, mientras que las exigencias internas abarcan trabajadores más motivados y dispuestos a laborar en equipo.

Se puede señalar que en algunas ocasiones los equipos no logran ser la solución efectiva para la consecución de las metas u objetivos planteados por la empresa, por lo que ocasionan un desgaste mental, físico y emocional en los integrantes. Se suele buscar el beneficio personal y soslayar el colectivo. Esta manifestación tiene su origen en

nuestra cultura individualista, por lo cual resulta difícil adaptarse al trabajo en equipo.

Como beneficio principal “trabajar en equipo puede ayudar a comprender las capacidades, restricciones y razonamientos de los miembros del equipo en diferentes situaciones, lo que nos da una ventaja cuando surgen problemas o cuando se trata de mejorar los procesos” (Quezada *et al.*, 2020, p. 775).

Según Durán (2018) uno de los principales inconvenientes del trabajo en equipo es que se requiere de más tiempo para realizar una tarea, se manifiesta el ego, no hay una clara asignación de responsabilidades, algunos individuos se aprovechan y se esconden en el trabajo de otros, surgen problemas entre las personas, se presta poca o nula atención a los detalles, se integran microgrupos por simpatía y bajo desempeño.

Una vez explicadas las ventajas y desventajas que representa el uso de equipos, se prosigue a discutir la viabilidad del trabajo colaborativo.

### **3. Idoneidad del trabajo en equipo contra la del trabajo desarrollado individualmente: una propuesta para discernir**

En este último apartado, Robbins y Judge (2017) exponen que no en todas las ocasiones el trabajo en equipo es la opción más conveniente para el desempeño de las actividades dentro de una organización. Además, Hellriegel y Slocum (2009) proponen una brevísima orientación referente a cuándo usar equipos. Ambas contribuciones son minúsculas, sin embargo, son sumamente significativas y enriquecedoras para la discusión y

el discernimiento del tema en cuestión: “Cuándo trabajar en equipo y en qué condiciones”.

#### **3.1 Fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en grupo e individualmente**

En relación con la toma de decisiones, surge la siguiente interrogante: ¿las elecciones de los grupos son mejores que las individuales? A continuación, se exponen tanto sus fortalezas como sus debilidades.

Si comparamos la toma de decisiones realizada por un grupo y por un individuo encontramos que, según Robbins y Judge (2017), los grupos producen más información y saberes más completos debido a la variedad en los distintos perfiles de sus integrantes, por lo que ofrecen perspectivas múltiples, en consecuencia, las decisiones son heterogéneas. Existe un mayor grado de aceptación y respaldo de las decisiones o soluciones tomadas en grupo en comparación con las decisiones realizadas individualmente porque se tomó en consideración el punto de vista de las personas.

Cuando un grupo toma decisiones, éste tarda más tiempo en decidir, comparado con lo que demora un individuo. En el grupo pueden surgir presiones cuando la persona tiene puntos de vista distintos a los del grupo; en el afán de seguir perteneciendo a éste, el individuo opta por conformarse con las decisiones que el grupo tome. Las discusiones del grupo podrían verse influenciadas y dominadas por algunos de sus miembros.

En relación con las aptitudes de los integrantes, si ellos no están lo suficientemente capacitados para desarrollar las funciones

encomendadas, el desempeño de los resultados estará por debajo de lo esperado. Finalmente, la responsabilidad en un grupo no está claramente definida a diferencia de la responsabilidad de una actividad específica que realiza un individuo.

### 3.1 Conflictos de grupo

Respecto a los conflictos de grupo, de acuerdo con Robbins y Judge (2017), un estudio realizado en Corea reveló que las diferencias y problemas derivados de las tareas logran mejorar el rendimiento del grupo, no obstante, los problemas causados por las relaciones interpersonales pueden afectar el desempeño del equipo.

Otra inconveniencia del uso de grupos para organizar el trabajo en una empresa o institución pública es el pensamiento de grupo, el cual se puede definir como:

Una disfunción que se observa en grupos muy cohesionados, concepto desarrollado por Irving Janis quien lo define como un "deterioro de la eficiencia mental, la conciencia y el juicio moral, debido a las presiones de un grupo". En esencia, el pensamiento de grupo se deriva de las presiones ejercidas sobre sus integrantes para crear conformidad y consenso. Los grupos logran el consenso, pero no hacen una evaluación realista de las opciones de acción derivadas de las decisiones y terminan por descartar aspectos que no son populares o que no tienen el respaldo de la mayoría. (Chiavenato, 2017, p. 167)

### 3.2 Conveniencia del trabajo en equipo en contraste con la del desarrollado individualmente

De acuerdo con Helrriegel y Slocum (2009), para solucionar los problemas, alcanzar metas y llevar a cabo las distintas tareas que una organización enfrenta, se debe tener presente que algunos de estos obstáculos van a requerir de la intervención tanto de individuos como de equipos en función de los niveles de cooperación que exista entre ellos.

Si la organización no identifica cuándo usar equipos o cuándo individuos, el costo de una decisión errónea será elevado, en virtud de que elegir un equipo de forma incorrecta ocasiona que el tiempo de cada individuo se desaproveche, las personas se aburran y la motivación de éstas disminuya. Por el contrario, si de manera equivocada se opta por individuos en lugar de equipos, las repercusiones que se tendrán son descoordinación, poca creatividad y muchos errores.

En consecuencia, se recomienda que se usen equipos cuando

- la diversidad de información, experiencia y enfoques que se encuentran en los equipos sea importante para la tarea a realizar;
- la aceptación de las decisiones tomadas es crucial para la implementación efectiva por parte de los miembros del equipo;
- la participación sea importante para reforzar los valores de la representación frente al autoritarismo y demostrar respeto por cada uno de los miembros en todos los procesos del equipo; y

- los miembros del equipo dependen unos de otros para desempeñar sus puestos. (Helrriegel y Slocum, 2009, p. 324)

En cuanto a la dinámica de trabajo, según Rangel *et al.* (2018), si las tareas a realizar son poco o escasamente complicadas, no existe un alto grado de incertidumbre y la toma de decisiones no es constante ni compleja, no será necesario que las realice un equipo, pues el grupo puede ejecutarlas por medio de un enfoque *tayloriano* en el que cada individuo realice las funciones correspondientes a su departamento o área de incumbencia y trabaje de forma tanto rutinaria como sistematizada, compartiendo información para la resolución de problemas y el logro de sus propias metas. Aunque se trabaje en grupo y exista interacción entre sus integrantes, esto no significa que se esté promoviendo y desarrollando el trabajo en equipo.

Si bien es cierto que cuando las tareas a desempeñar se tornan complejas y se requiere que los individuos participen por medio de la contribución de sus habilidades y conocimientos y se precise de un liderazgo distribuido, la dinámica de grupo cambiará a la del trabajo en equipo.

Por último, para emplear un equipo en lugar de un grupo o un individuo "se justifica en razón de que sus resultados son siempre mayores que cuando trabaja cada persona por separado" (Rangel *et al.*, 2018, p. 5).

## Conclusiones

El problema del que partió la investigación es que, en el III II, la alta dirección propone

trabajar en equipo, sin embargo, no se tienen los conocimientos específicos para propiciar y desarrollar equipos colaborativos ni tampoco se sabe identificar cuándo es conveniente organizar y coordinar el trabajo por medio de esta estrategia o de manera individual. Además, se desconoce cómo hacerlo, pues se presupone que al solicitarle a los colaboradores que trabajen en equipo éstos lo harán, por consiguiente, los empleados se organizan por medio de grupos de trabajo y es así como se concibe que se integran en equipo.

La formación profesional de los directivos del campus suele orientarse al perfil de las ingenierías, sus profesiones no se centran en áreas como la administración y/o dirección de empresas, y son pocos quienes tienen una preparación adicional en habilidades directivas o blandas. Asimismo, el personal de mandos medios y bajos del campus no ha recibido cursos de capacitación en campos como el trabajo en equipo ni en el fomento y desarrollo de habilidades sociales o interpersonales (*softskills*). Por estas razones, el marco teórico utilizado sirvió como una orientación en relación con el problema de investigación: Cuándo trabajar en equipo y en qué condiciones.

El primer apartado trató sobre las condiciones individuales y organizacionales que propician un mayor desempeño al implementar equipos en las organizaciones. Se expusieron las distintas competencias personales que cada individuo debe poseer, o bien, desarrollar para funcionar como un miembro ágil al integrarse a un equipo. A su vez, se analizaron las condiciones organizativas que el campus o cualquier otra institución educativa o

empresa deben tener para propiciar y maximizar los resultados del trabajo en equipo.

El segundo apartado abordó tanto las ventajas como las desventajas que conlleva el trabajo en equipo para, así evaluar su viabilidad. Finalmente, la tercera sección correspondió a la idoneidad del trabajo en equipo contra la del trabajo desarrollado individualmente. Se cuestionó la viabilidad del trabajo en equipo en contraste con el trabajo individual, tomando en cuenta para ello la complejidad, dificultad y los tiempos de ejecución de las actividades a realizar, la complementariedad de perfiles de los colaboradores y los problemas a resolver, así como los beneficios que aportan las tareas efectuadas por un individuo.

En cuanto a la preferencia del trabajo en equipo, es importante mencionar que no en todas las situaciones es conveniente organizar el trabajo o las actividades por medio de equipos, dado que primero se debe conocer cuáles son las características interpersonales más relevantes que un colaborador debe poseer para ser un integrante funcional, entre las que más destacan son: la comunicación, la coordinación, el compromiso, la confianza, la inteligencia emocional y la predisposición al trabajo colaborativo.

En consideración con las condiciones que el ITI II, o cualquier organización de tipo debe reunir para propiciar el trabajo en equipo, ha quedado claro que, aunque la estructura organizativa sea piramidal, tradicionalista, mecanicista y burocrática, sí es posible dinamizarla y dotarla de mayor flexibilidad por medio de la integración del trabajo en equipo, ya que esta forma actual

de resolver problemas complejos y cumplir objetivos puede servir como un complemento a este organigrama.

Respecto a cuándo trabajar en equipo, se concluye que es recomendable hacerlo cuando la tarea a realizar o problema a resolver es complejo, tiene altos niveles de interdependencia, los resultados de ésta son mayores y mejores que si se trabaja individualmente o en grupo, se quiere lograr consenso entre los empleados, se precisa de una mayor creatividad, se necesita de colaboradores con perfiles distintos y complementarios, existe un elevado flujo de comunicación horizontal, el personal directivo posee habilidades gerenciales, ya sea porque son innatas o han recibido capacitación, la alta dirección está dispuesta a otorgar los recursos que sean necesarios y cuando en la organización se dispone de una cultura colaborativa.

Por otra parte, el trabajo desarrollado de forma individual también tiene sus beneficios y no debería considerarse negativo, es complicado que esto no suceda, pues el trabajo en equipo está en boga, no obstante, el trabajo individual también aporta beneficios, como un mayor grado de concentración y una mayor eficacia en la consecución de objetivos particulares. Sin embargo, existen muy pocas fuentes de información que documenten sus beneficios. Se sugiere a la alta dirección de una institución que no se presuponga o evalúe que el trabajo individual es contraproducente.

Sucede algo similar con el trabajo en grupo, las fuentes de información revisadas se inclinan más por destacar los beneficios del trabajo en equipo,

a pesar de que el trabajo en grupo también tiene ventajas y puede ser conveniente. Habría que agregar que el trabajo en grupo es viable si la actividad a desempeñar o meta a cumplir requiere compartir información sin pedir un mayor nivel de interacción y comunicación y que todos los participantes en el grupo tengan bien definido que sus objetivos individuales deben cumplirse para que se logre la meta principal. De esta manera es como el trabajo en grupo se convierte en una opción idónea.

Una vez conocidas e identificadas las condiciones requeridas para trabajar de manera colaborativa, es relevante que la alta dirección, más allá de saber distinguir cuándo emplear equipos o individuos, se capacite en la formación y desarrollo de equipos, el cual es un tema independiente a la viabilidad.

Anteriormente, en las instituciones educativas públicas, la formación directiva no era considerada importante como lo ha sido en las organizaciones privadas, sin embargo, en la actualidad ha cobrado relevancia la formación que la alta dirección debe tener para mejorar su desempeño. En este sentido, “el proceso de las habilidades directivas tiende a desarrollar las habilidades técnicas y conceptuales que permite mejorar la gerencia de los directivos dentro de las instituciones” (Ochoa, 2021, p.15).

Con base en la investigación realizada, se recomienda a la alta dirección tomar cursos de capacitación en habilidades gerenciales o blandas (*softskills*), que generalmente incluyen entre los temas el trabajo en equipo, pues de acuerdo con “investigadores de temas gerenciales

como lo son las actividades del directivo o gerente enuncian al trabajo en equipo como una de esas” (Ayoví-Caicedo, 2019). De este modo, ellos como líderes serían quienes promuevan e implementen entre sus empleados nuevas formas de trabajar y de relacionarse.

En este sentido, se sugiere a la dirección del III que los directivos de mandos medios y el personal administrativo de mandos bajos sean capacitados en el desarrollo de habilidades interpersonales o sociales para facilitar el proceso del trabajo en equipo, dado que ellos integrarían los equipos y es indispensable que sepan cómo relacionarse como se espera que lo hagan.

En lo que respecta a las contrataciones, se propone que el personal de nuevo ingreso cuente con las habilidades interpersonales necesarias para el trabajo colaborativo, o bien, tenga el potencial y la predisposición para desarrollarlas, pues de este modo su incorporación y adaptación sería menos compleja.

### **Conflicto de interés**

La autora declara que no existe ningún conflicto de interés.

## Referencias bibliográficas

- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La Investigación y Publicación En ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial ELEARNING S.L. Edición 1.0.
- Fernández, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Paraninfo.
- Hellriegel, D. y Slocum Jr., J.W. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Instituto Tecnológico de Iztapalapa II. (27 de mayo de 2023). Informe de rendición de cuentas 2020. <https://iztapalapa2.tecnm.mx/IRC%202020%20TecNM%20campus%20Iztapalapa%20II.pdf>
- Instituto Tecnológico de Iztapalapa II. (27 de mayo de 2023). Organigrama. <https://iztapalapa2.tecnm.mx/Estructura%20Organizacional.pdf>
- Lázaro, M. L. (2019). *Desarrollo de habilidades sociales y de trabajo en equipo en el contexto universitario. Aprendizaje cooperativo y entrenamiento en habilidades sociales* [tesis de doctorado, Universidad de Extremadura]. Repositorio institucional Dehesa. <https://dehesa.unex.es:8443/handle/10662/9276>
- Newstrom, J.W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ochoa, A.G. (2021). *Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, 2020*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60162>
- Quezada, M., Quevedo, M., Torres, M. (2020). Trabajo en equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *KOINONIA*, 5(3), 748-778. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/920>
- Rangel Carreño, T.L.L., Lugo Garzón, I.K. y Calderón, M.E. (2018). Revisión de Literatura de Equipos de Trabajo: Enfoque Cuantitativo, Características e Identificación de Variables que Afectan la Eficiencia. *Ingeniería Solidaria*, 14(24), 1-17. <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>



- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>
- Ruíz, Y.E. y Sánchez, A.F. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122-138. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271875011>
- Solis Caldua, E.V. (2018). *Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UN. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22592>



## ***Entrevistas***

**Carlos Clemente Martínez Trejo**

Centro de Investigación en Ciencias de  
Información Geoespacial (México)

cmartinez@centrogeo.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4088-3675>

Recibido: 25 de mayo de 2023

Aceptado: 30 de octubre de 2023

Fecha de publicación: 22 de noviembre de  
2023



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10151039>

Sección: Entrevistas

**4E**  
Psicología  
y Educación

## Entrevista con Moisés H. Chávez Hernández: Los retos actuales de los Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo

Moisés H. Chávez Hernández es sociólogo y doctor en Ciencias Sociales y Humanidades por la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA). Como investigador se ha especializado en los Estudios Laborales con dos líneas de investigación: 1) Modelos productivos y contextos sociales, 2) La relación trabajo y desarrollo territorial. Desde 2006 ha sido profesor universitario en diversas instituciones educativas de México como la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) y la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), siendo ésta a la cual está adscrito actualmente. Su actividad académica lo ha llevado a ser representante regional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo (AMET) y representante del Colegio Mexicano de Sociología (COLMES) en la región noroeste de México. Hoy día se desempeña como encargado del Observatorio Laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales con vinculación a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Estado de Baja California.

De su amplia trayectoria puede destacarse la coordinación de importantes proyectos de investigación sobre temas de juventud, impacto socioeconómico del COVID-19, culturas empresariales, configuraciones productivas, entre otros. Su producción académica aborda problemáticas sobre subjetividad, cultura, empresa y familia, todas relacionadas con el eje central del trabajo. En la presente entrevista, realizada a finales de abril de 2023, abordamos temas que refieren a los retos principales que tienen los Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo en la

actualidad, como el significado del trabajo, las problemáticas laborales emergentes en México, la relación jóvenes y trabajo, la vocación científica de las nuevas generaciones de estudiantes e investigadores, e incluimos una breve dinámica de libre asociación.

Es de resaltar que la trayectoria profesional del doctor Moisés H. Chávez expresa el arribo de una nueva generación de estudiantes e investigadores de los Estudios Laborales que poseen tanto una sólida formación académica, proactividad de colaboración inter y transdisciplina, así como una orientación crítica basada en una ética profesional que guía las prácticas cotidianas de la docencia y el trabajo científico. La siguiente entrevista busca acercarnos tanto a su identidad profesional científica como a su visión sobre las problemáticas del trabajo en la actualidad.

**[Carlos Clemente Martínez Trejo] Tu trabajo científico está orientado a explorar y estudiar de manera ampliada la relación del mundo del trabajo con distintos ámbitos, como la empresa, la familia y el territorio, entre otros. Una pregunta obligada y a la vez necesaria es: ¿qué es el trabajo? Si entendemos el trabajo como relación social, la pregunta se complejiza, pues tenemos que preguntarnos también sobre la propia sociedad. Considerando aun así la amplitud de esta cuestión, ¿cuál consideras que es el significado del trabajo en la sociedad actual?**

[Moisés H. Chávez Hernández] Creo que al pensar en nuestras sociedades no basta sólo con reflexionar desde el concepto de trabajo, sino en un sentido más amplio, desde espacios geográficos determinados, llámense nación, Estado, región o ciudad, junto al proceso de desarrollo económico y competitividad. Todos estos elementos son importantes a la hora de encontrar significados en la sociedad, donde también hay que incluir la dimensión psicológica y personal, sin olvidar la dimensión social y cultural. Estos componentes son centrales en la actualidad pues explican la dinámica de nuestras sociedades contemporáneas y las estructuras socioeconómicas, donde los significados tendrán que ver con un arcoíris inmenso al verlo generacionalmente. Para pensar los significados del trabajo en nuestra sociedad tendríamos que darle su punto de inflexión a cada grupo. Por ejemplo, tuvimos la oportunidad de conocer cuáles son las vocaciones productivas del sur del país, el acceso a los recursos o a la tierra que tienen a comparación del norte es muy diferente, es decir, cada región va dando un significado a lo que denominamos trabajo. Yo vivía en Chiapas, pero ¿de cuál de todos esos Chiapas me estás hablando? ¿De los altos de Chiapas, de la selva o del centro en donde está la capital o la costa? Hay muchos significados y muchos de ellos hasta antagónicos en torno al trabajo. Por ejemplo, en Chiapas había un enojo propiamente en los chiapanecos de la Frailesca donde decían que ahí sí eran trabajadores, no como en los altos de Chiapas que solamente se dedican a parar calles. Es decir, justo hablar de un espacio geográfico replantea mucho la idea del trabajo, del compromiso, del acceso, del cariño que se le tenga a la actividad productiva.

## **En esta diversidad de significaciones y contextos, retomando el cambio generacional y pensando en los jóvenes, ¿cuál consideras que es la relevancia o no que ellos le otorgan al trabajo?**

La relevancia tendría que ver con los espacios de aprendizaje. Cuando hablamos de las juventudes, acercándonos a través de las encuestas o de manera personal, ellos nos hablan sobre la oportunidad de experimentar, adquirir y desarrollar cierta habilidad, la oportunidad de conocer sobre un tema en específico que los lleve o que los encamine hacia un futuro que es incierto, pero en su imaginario se plantean la idea de que aprender les va a servir para algo en algún momento de su vida y trayectoria. La importancia que le dan al trabajo, de acuerdo a encuestas, tiene que ver con la incorporación de experiencia de habilidades y, no menos importante, con el proceso de que a medida de que vayan generando fuentes de ingreso tendrán cierta independencia y de asumir responsabilidades financieras; esto en un contexto como México, donde los jóvenes se encuentran insertos hasta cerca de los 27 años en el hogar, en su familia, y en ese sentido el significado de independencia se relaciona con la capacidad de generar su propio ingreso.

Uno de los elementos que llaman la atención es la oportunidad de ampliar sus contactos y su círculo social; en ese sentido el trabajo les genera esa oportunidad de establecer redes de contacto que en algún momento pudieran potenciar su actividad laboral y económica, permitiéndoles vincularse a grupos más amplios y formalizados construyendo comunidad. Pienso que un elemento muy relevante que debe llamarnos la atención es la oportunidad de que estos jóvenes puedan involucrarse con la tecnología y acceder a mucha información, sin embargo, a veces no saben cómo potenciar y administrar esa información, cómo tomarla en cuenta para resolver cosas muy concretas. Entonces, estas nuevas generaciones cuentan con competencias muy específicas que en algún determinado momento chocan probablemente con ciertos trabajos, pero que a su vez estimulan mucho la interacción con el mercado de trabajo en sectores muy específicos. Hay ámbitos donde los jóvenes no se encuentran representados en las formas de trabajo establecidas, abriéndose nuevos espacios orientados por la tecnología como *tiktokers* y *youtubers*, accesos a construir conocimiento de diversión o para entretenimiento. En ese sentido, hay una interacción entre los conocimientos que ellos generan por gusto y placer, frente a la intención de posicionarse en el mercado de trabajo, el ganar dinero, independencia económica, solvencia financiera, etcétera. Pienso que la juventud, no me atrevo a decirlo tan directamente, pero se preocupa poco por tener una actividad laboral formal a diferencia de otras generaciones. Me atrevo a decir que están más orientados a generar estabildades que van fluyendo al momento, junto al uso de la tecnología, lo que significa hasta cierto punto una salud mental basada en la despreocupación. Los jóvenes enfrentan muchas violencias en los trabajos, y ellos ya no quieren ni buscan ese tipo de trabajos, los evitan. Nos damos cuenta de que las nuevas generaciones plantean una idea de vida más vinculada al acceso directo y satisfactorio de la tranquilidad y estabilidad emocional.

## **En términos amplios ¿cuáles consideras que son las problemáticas laborales más apremiantes en México y cómo atenderlas?**

Esa pregunta es muy interesante, pienso que los Estudios Laborales han dado cuenta de ellas. Atenderlas es complejo, pues las condiciones no son solamente laborales sino también políticas. Sin embargo, nos podemos dar cuenta de que la informalidad laboral está muy presente en el mercado de trabajo mexicano. Hablar de informalidad laboral es hablar de la gran cantidad de población que se encuentra inmersa en ella sobre todo después de la pandemia. Por poner un ejemplo, había cerca de veinte tiendas de saldos de ropa americana en la ciudad de Ensenada, después de la pandemia nosotros hicimos un levantamiento de 130 tiendas de saldos en cuestión de seis meses; eso solamente en las tiendas de saldos, faltaría todas las tiendas que se abrieron de ventas de productos de insumos americanos, muchos de primera necesidad. La informalidad laboral tanto en la parte del comercio como dentro de las condiciones de trabajo en plataformas tecnológicas, por ejemplo, ha estado en aumento, es una problemática muy latente. ¿Cómo solucionarlo? Incluso pensar en lograr captar esa realidad en el acto de lo que se está transformando, de manera muy rápida, cambia y esto implica un reto. Yo creo que los Estudios Laborales son un estímulo, pero apenas haces una pincelada cuando la realidad ya cambió y se modificó en otra. Siempre nos quedaremos cortos. Otras problemáticas son la brecha salarial y la discriminación laboral que, si bien no son temas emergentes, siguen estando presente en muchas de sus formas. La precarización laboral y la salud en el trabajo son otros de los temas importantes a la hora de hablar de problemáticas laborales en México. Recuerdo que cuando estudiaba el doctorado, tuve la oportunidad en 2005-2006 de escuchar a los argentinos sobre los riesgos psicosociales, la economía en el trabajo, de todas estas cosas, y cuando pensaba para el caso de México en establecer ese tipo de elementos, los consideraba —en ese tiempo como estudiante— de manera lejana. Las problemáticas siguen en su condición de mutación, lo que las vuelve emergentes o al menos actuales y más complejas.

## **En 2006 se publicó por la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa un libro coordinado por Enrique de la Garza llamado *Tratado Latinoamericano de Sociología*, en él hay un capítulo titulado “¿Hacia dónde va la Teoría Social?” Retomando este título sugerente y trasladándolo a nuestra conversación, te pregunto ¿hacia dónde van los Estudios Laborales en México?**

Interesante, justo esta pregunta de hacia dónde vamos implicaría ver las escuelas que existen en los Estudios Laborales. Es muy importante la trascendencia que han tenido ciertas instituciones en fomentar propiamente una escuela y que a partir de ella se van generando discursos, se van generando perspectivas que van dando cuenta de un trabajo muy fuerte e interesante. Estas escuelas han tenido alcances muy importantes, tienen egresados en México y en otras partes del mundo con un alto nivel de solidez. Sin embargo, tenemos otros que, si bien somos productos de esas escuelas, el mismo mercado nos ha

orillado a dialogar con otras disciplinas. En ese diálogo hemos enriquecido la mirada para dar cuenta de realidades sociales complejas y sumamente interesantes. Ahora entran nuevas generaciones de estudiosos de lo laboral vinculándolas con otras ciencias humanas, biológicas, o las agrícolas, por ejemplo. Pienso que los Estudios Laborales en México tienen que ver sí con el conocimiento de estas escuelas, pero es necesario entrar en diálogos con disciplinas que tienen otras lógicas, es una oportunidad para pensar de manera diferente. Para nosotros que partimos de los Estudios Laborales es menester que dialoguemos con disciplinas que han tenido estructuras hasta contradictorias o diferentes. Cuando estaba en Chiapas —en mi anterior trabajo— la única persona de Ciencias Sociales era yo, había un fitopatólogo, un fisiólogo, un ecólogo junto a un sociólogo laboral perdido en la sierra. Era necesario trabajar en conjunto, encontrábamos un producto y empezaba la necesidad de dialogar. Mi formación tenía que responder a esas exigencias, se necesitaba a un especialista en Estudios del Trabajo para dar cuenta del porqué la gente busca una forma de trabajo, una tecnología o por qué se utiliza un pesticida o no. Después el ecólogo decía: “¡No, porque eso es antiecológico!” pero a pesar de todo íbamos caminando en conjunto, llegaba otra disciplina y nos metía en un nuevo diálogo.

**Retomando lo que comentabas e incorporando una idea acerca de la emergencia de un paradigma, Thomas Kuhn decía que para que un paradigma surgiera debe acontecer un cambio generacional en las propias comunidades científicas. De lo anterior aprovecho para preguntarte ¿qué opinión tienes de las nuevas generaciones de egresados que se enfocan hacia los Estudios del Trabajo?**

Sobre el cambio generacional justo estábamos leyendo y discutiendo en redes sociales esta mañana la distinción entre los *baby boomers* y los *baby doctors*. Estos escritos han surgido en las universidades, donde propiamente hay estas interacciones, en parte porque las universidades cuentan ya con agendas que difícilmente los nuevos podemos transformar. Tratar de introducir una idea nueva en mecanismos ya dados es complejo, aunque se generen espacios de debate. Para los Estudios Laborales en las escuelas o en los posgrados desconozco cuál sea su evolución, sin embargo, estas interacciones tensas entre los jóvenes y no tan jóvenes en las escuelas dentro de las universidades es algo evidente, donde los que mandan la agenda tienen muy claro hacia dónde quieren mirar sus recursos, sus tiempos, sus tesis, sus materias, sus planes de estudio, las acreditaciones, etcétera. Y los que buscan o los que en algún momento buscamos hacer lo que se consideraría mejoras, ya sea buscando nuevos fondos, nuevos escenarios de financiamiento, conceptos nuevos, etcétera, pues no contamos con un eco tan favorable. En ese sentido, la disputa sigue ahí, pero pienso que es una tensión que no es nueva, lo que ahora se reconoce como algo de la “vieja escuela” en su momento fue algo nuevo. Esa atención es evidente y lo que es importante comentar es que la propia estructura va orillando a cuestiones imbricadas por competitividad, que se traduce en la necesidad de subir de categoría y las actividades que debo hacer

para conseguirlo como dar conferencias, cursos, viajes al extranjero, etcétera. Y eso está orientado por la decisión de la escuela o de los más grandes, o de los que tienen más trayectoria en la institución. Tenemos la libertad de hacer la ciencia que queramos, pero la única ciencia que tiene financiamiento es la que le interesa al CONAHCYT, esto es un aprieto porque hasta cierto punto los Estudios Laborales por alguna extraña razón son considerados como administrativos y éstos están en el último escaño de los intereses de la política gubernamental. Digamos que sí hay una tensión y eso limita mucho el desarrollo de áreas como los Estudios del Trabajo, pues no veo en la agenda proyectos vinculados a los Estudios Laborales a diferencia de otras ciencias como la biotecnología.

### **Una última pregunta de orden más personal si me lo permites. ¿Qué significa para ti ser científico social especialista en Estudios Laborales?**

Desde niño quise ser científico, obviamente mi imaginación me llevaba a la NASA o algo vinculado a la física, sin embargo, cuando fui conociendo las ciencias sociales o las humanidades, yo sabía que quería dedicarme a la academia a pesar de que en mi familia nadie se dedicaba propiamente a ella. Mi significado actual me remite a un miedo, tal vez a las crisis que se pueden generar en torno a las ciencias sociales, retos de trabajar constantemente con disciplinas varias para encontrar diálogos, puntos de encuentro y un significado latente que me permite contar con satisfactores sociales-humanos, como mantener a mi familia y brindarles lo que ellos necesiten a partir del trabajo intelectual que realizo. En un último congreso me hicieron una pregunta similar pero muy directa, me decían: “¿Qué se siente que tus hijos puedan comer a partir de lo que construyes en tu cabeza?” Fue una pregunta sumamente provocadora y en ese sentido, me hizo pensar mucho en estos dos años sobre lo que hacemos, la relación con lo familiar, por ejemplo, pero también cuando escuchamos las inquietudes e intereses de los alumnos preguntándose y queriendo transformar su comunidad, su sociedad, queriendo aplicar lo que aprenden hacia su trabajo y en sus propias actividades. Esto se genera a partir del diálogo que se tiene en clases, en las pláticas de pasillo, conferencias o con este tipo de encuentros. Es muy gratificante, las ciencias sociales y los Estudios Laborales se han convertido en mi mundo. No puedo ir a trabajar ahora con los Consejos Económicos o Empresariales sino siendo sociólogo laboral, incluso me presento así: “Soy sociólogo, pero laboral” [risas] como ese apellido que también distingue.

### **Claro, ello refleja identidad de lo que eres, de lo que haces y de cómo te reconocen. En este sentido ¿cómo te visualizas a largo plazo? Digamos a diez años, ¿qué imaginas estar haciendo?**

Hay muchas cosas que preocupan, por ejemplo, lo que hablábamos de ciencia y tecnología. Pero hay un proyecto que me tiene sumamente emocionado, y es la oportunidad de vincular los Estudios Laborales y la ciencia organizacional con la consultoría. Hemos estado trabajando paralelamente en torno a la



construcción de metodologías que den cuenta de mejoras puntuales en las organizaciones y buenas prácticas laborales. Me veo vinculando la parte académica con la parte consultiva, no sé si sea por el miedo a que el Sistema Nacional de Investigadores termine en los próximos años, no sé si sea por las políticas en las universidades que nos impidan hacer cosas libremente, pero ese es un proyecto que me emociona estar vinculando con el mercado. Me veo así paralelamente a lo académico. Hemos ido caminando constantemente, el haber estado en el centro del país, en el sur y luego en el norte, así como en California, me ha servido de mucho, me emociona, me ahuyenta el miedo. Me veo vinculando la academia con la consultoría.

**Por último, ¿te gustaría compartir algo más para los lectores de la revista *Psicología, Educación & Sociedad*?**

Es muy importante el trabajo en la actualidad, hablamos en nuestras clases de la centralidad que tiene y pienso que debemos seguir estimulando ello, no solamente en las disciplinas vinculadas a las ciencias sociales sino a todas las disciplinas. Cuando nos preguntamos ¿a qué nos vamos a dedicar?, ¿cuáles son las condiciones en que nos vamos a encontrar al realizar ese trabajo?, ¿cómo luchar para mejorar esas condiciones?, son todos cuestionamientos obligados. Quisiera plantear tres cuestiones para finalizar. La primera es desvincularnos de la monodisciplina, creo de verdad que no va por ahí el camino de la ciencia, si queremos hacer un cambio real es dialogando con otras disciplinas que nos permitan contrastar, contradecir, confrontar y enriquecer nuestro conocimiento. Por ello es importante dialogar con base en la multi y transdisciplina. La segunda es la necesidad imperante que tenemos en las ciencias sociales, particularmente los Estudios Laborales, de tener una vinculación estrecha con el mercado de trabajo y con el diseño de políticas públicas. Los descubrimientos que se hacen en las ciencias sociales y en los Estudios del Trabajo son importantes y pueden incidir en las políticas públicas. Por último, es necesario generar líneas de aplicación del conocimiento con temas laborales en posgrados diversos, eso nos ayudaría justo a no crear un ciclo donde sólo los estudiosos del trabajo nos escuchemos entre sí, sino vincularnos, por ejemplo, con el desarrollo sustentable y la biodiversidad, entre otros temas; es decir, conocimiento sobre lo laboral vinculado a otras ciencias. Es muy importante seguir preguntándonos sobre nuestra actividad científica, seguir cuestionando las malas prácticas para construir mejores oportunidades para nosotros y las generaciones que nos siguen. Un poco utópico mi comentario tal vez, pero siempre con el dedo en el renglón para abordar un poco de lo que hacemos en nuestra labor académica.

**Asociación de palabras con Moisés H. Chávez Hernández**

**Jóvenes:** Futuro

**Adulto mayor:** Muerte

**Docente:** Oportunidad

**Psicología:** Ciencia  
**Trabajo:** Lo que hago  
**Educación:** Reto  
**Política:** Fraude  
**Amor:** Familia  
**Tecnología:** Oportunidad  
**Multidisciplina:** Fascinante  
**Clase social:** Interesante  
**Consumo:** Estados Unidos  
**Sociedad:** Donde vivo  
**Género:** Agenda  
**Familia:** Importante  
**Hijos:** Todo  
**Pareja:** Compromiso  
**Dios:** Pacto  
**Felicidad:** Bien  
**Dinero:** Importante  
**Tristeza:** Compañía  
**Ciencia:** Futuro  
**Éxito:** Necesario  
**Revolución:** Armas  
**Injusticia:** Siempre  
**Sindicato:** Pasado  
**Cultura:** Vivencias  
**Diálogo:** Requisito  
**Cuarta Transformación:** Tiempo terminado  
**Marx:** Autor  
**Jesucristo:** Guía  
**Sociología:** Mi ciencia  
**Vida:** Tiempo



José Jaime Paulín-Larracochea

Universidad Autónoma de Querétaro (México)

jose.jaime@uaq.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5369-6273>

Traducción del inglés: Rocío Granados Jiménez



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10368988>

Sección: Reseñas y entrevistas



## Philip Zimbardo, una vida heroica dedicada a la psicología

Philip Zimbardo (Nueva York, 1933), profesor emérito en la Universidad de Stanford, es uno de los psicólogos más conocidos en el mundo. No hay una Facultad de Psicología donde no se lleguen a mencionar sus valiosos aportes en temas como la influencia social, los roles, el liderazgo, el comportamiento antisocial, la percepción del tiempo y el heroísmo.

Estudió su maestría y doctorado en la Universidad de Yale. En 1971 dirigió el famoso Experimento de la Prisión de Stanford. En 1990 condujo la serie *Discovering Psychology* de la PBS. En 2002 se convirtió en presidente de la Asociación Estadounidense de Psicología (APA). Actualmente es fundador y presidente del *Heroic Imagination Project*.

Entre sus libros más importantes se encuentran *The Lucifer Effect*, *The Time Paradox* y *Living and Loving Better*. Ha recibido numerosos premios y reconocimientos por su labor como investigador, educador, escritor y divulgador de la psicología, entre ellos el *Carl Sagan Award for Public Understanding of Science*.

Con motivo de su cumpleaños número 90, así como de la publicación de su autobiografía *Zimbardo: My Life Revealed* (Giunti, 2021), el profesor Zimbardo amablemente aceptó esta entrevista desde su casa en San Francisco, California, la cual se realizó vía Zoom el 2 de diciembre de 2022.

**Profesor, en 2023 festejamos 90 años de su vida, una vida de “super héroe” —como asegura Mauro Cozzolino—. ¿Cómo se siente de llegar a esta celebración?**

¡Estoy muy emocionado! Mi cumpleaños es el 23 de marzo

de 1933, cumpliré 90 años este próximo marzo, tendremos una gran celebración en San Francisco, se llamará *Zim Extravaganza*. Vendrán personas a dictar conferencias sobre héroes, tendremos en el escenario a personas que son héroes, bomberos, policías, entre otros; además, tendremos una gran cena, una enorme celebración que durará una semana completa para celebrar a héroes en San Francisco. Tal vez podamos transmitirlo por Zoom, para que puedas verlo. Hay una persona que se llama Matt Langdon, es el presidente de HIP (*Heroic Imagination Project*), vive en Australia, vendrá a San Francisco para la ceremonia y seguramente podremos hacer un grupo en Zoom.

**Sería excelente, y nosotros también nos sumaremos a esta celebración con esta entrevista.**

¡Gracias!

**Sin duda, su autobiografía, *Zimbardo. My Life Revealed* (2021) es un texto de gran valor, y una de las cosas que me llamó la atención es que no hay menciones de México ni de América Latina a pesar de que somos vecinos. ¿Tuvo contacto en algún momento con la psicología de esta parte del mundo?**

Sí, mucho, di conferencias, fui invitado a Guanajuato por una semana, me divertí mucho impartiendo pláticas a estudiantes de psicología y a profesores; después, cada noche bebíamos whisky y cerveza, así que fue una muy buena experiencia. También di algunas conferencias en la Ciudad de México, por supuesto.

**Hablando sobre su vida, y de aquellos que lo ayudaron en su educación académica dentro de la psicología, ¿a quién reconoce usted como un gran maestro que lo formó? Y no me refiero solo a un maestro que lo impactó intelectualmente, sino a esa persona que se vuelve también maestro de vida, de la que aprendemos más allá de los salones de clases.**

¡Oh, esa una pregunta verdaderamente difícil! Mi memoria no anda muy bien hoy (debo decir que recientemente adquirí COVID). Una persona que me ayudó, hablando de la investigación, fue un hombre llamado Leon Festinger, quien investigó sobre la disonancia cognitiva. Y después, cuando estuve en la Universidad de Yale, hubo un psicólogo que se llamaba Irving Janis, que realmente fue mi mentor y me enseñó no solo a hacer investigación, sino a ser un buen orador para presentar mis ideas.

**Uno de los temas que usted ha abordado es el tiempo, y a propósito de ello quisiera preguntarle, si tuviera una máquina del tiempo para viajar a un momento del pasado de la historia de la psicología, o para conocer a algún personaje de la historia de nuestra disciplina, ¿qué momento o qué personaje sería y por qué?**

¡Oh, esa es una grandiosa idea! Retrocedería en el tiempo para ver a Marco Polo, para ver la Revolución en Cuba, al Che Guevara, pero también a un psicólogo llamado Eric Fromm.

### **¿Por qué Fromm?**

Bueno, pues porque tuvo ideas grandiosas para ayudar a las personas a pensar mejor, a trabajar mejor, a funcionar mejor.

### **Y ahora lo opuesto, si tuviéramos esta máquina del tiempo y pudiera viajar 100 años hacia adelante, ¿qué le gustaría que se escribiera sobre usted en los libros de psicología?**

¡Oh! Que Philip Zimbardo amaba a sus estudiantes, amaba enseñar psicología, amaba escribir sobre la psicología, dictar conferencias de psicología, y siempre quiso usar la psicología para ayudar a las personas a vivir una vida mejor.

### **Mencionó el COVID, de cierta manera la pandemia por coronavirus fue también un gran experimento social. Como psicólogo social, ¿cómo vio y vivió la pandemia? ¿Qué cuestiones relevantes nos mostró la pandemia en términos de comportamiento individual y comunitario?**

La pandemia ha sido un problema enorme para las personas a las que les gusta socializar, para aquellos a los que les gusta estar con su familia, para las personas a las que les gusta compartir momentos agradables con sus vecinos, con sus amigos, en particular en las vacaciones. Así es que la pandemia nos aisló, nos alejó a unos de otros, fue particularmente terrible para todas las personas que antes ya vivían solas. Nosotros también solíamos visitar a la familia y a nuestros amigos antes de la pandemia. Yo creo que muchas personas que fallecieron durante la pandemia, no murieron por la enfermedad, sino por el sentimiento de soledad, de saberse aislados; así es que ese fue un efecto colateral de la pandemia, además de ser una enfermedad, fue una enfermedad social por el sentimiento de soledad y aislamiento.

### **Y por otro lado, uno de los temas que usted ha estudiado es el de la timidez y la pandemia ayudó a mucha gente tímida.**

¡Oh no! La empeoró, yo estudié la timidez. No soy una persona tímida, soy extrovertido, soy siciliano, soy un hombre de familia, muchos de mis familiares viven en un pueblito en Sicilia, solía visitarlos cada año. Creé un programa, hice donaciones para poder enviar a los chicos de preparatoria a la universidad; antes de ese programa, los ciudadanos sicilianos no iban a la universidad, he estado apoyando este programa desde hace casi 20 años.

### **Usted fundó *The Heroic Imagination Project* (HIP).**

Todos podemos ser héroes. Mira, un héroe es una persona que ayuda a otras que lo necesitan; un héroe actúa, no solo se trata de ser compasivo, es algo como... ver a un niño en la escuela que es acosado

por otros niños, lo golpean, y lo que haces es detenerlos, actúas para pedirles que dejen de hacerlo, les dices que eso está mal.

Los héroes defienden a las personas pobres, a los más pequeños, es justamente lo que he promovido a través mi programa. Ya hemos llegado a muchos países en todo el mundo, más de 20 o 30 países, incluso en Senegal, África, Palermo.

### **¿Qué es lo más importante que ha encontrado sobre la psicología del heroísmo?**

Lo más interesante es que los niños pueden ser héroes. Por ejemplo, otra manera de entenderlo es a partir de una de las peores cosas que ha estado sucediendo en el planeta, yo he venido diciendo que sucederá, y es el cambio climático. Nuestro mundo está sufriendo a partir de los desastres climáticos: inundaciones, tornados, nieve extrema en diferentes partes del mundo. Los niños fueron de los primeros que dijeron: "El desastre por el cambio climático se acerca, tenemos que detener las emisiones de carbono, debemos detener el excesivo uso del petróleo"; así es que los niños son héroes porque hicieron esta advertencia hace años. El cambio climático podría destruir la tierra y está sucediendo, está creando sequías en muchos países en donde las personas tienen escasez de alimentos, los animales ya no tienen pastura para alimentarse porque todo está seco; las personas están muriendo de hambre en África, en India; y al mismo tiempo, en otros países no hay lluvias, como ya sabes. En América del Sur ha habido inundaciones, tormentas, y en Miami, es decir, en la costa de Florida, ha habido tornados, tornados devastadores. Y esto sucederá cada año, es decir, ya no es como antes, que solía suceder una vez cada cinco o diez años, cuando le asignaban a los tornados un nombre; va a suceder muchas veces cada año desde ahora, lo que es muy triste. Es triste porque en este punto no hay mucho... es decir, no hay nada que podamos hacer. Fueron los niños los que lo dijeron: "Los adultos deben ser conscientes del cambio climático en el futuro y cambiar su propio comportamiento".

**En sus memorias usted dice que existen algunos temas que le gustaría estudiar, que son verdaderamente importantes, por ejemplo conservación y sustentabilidad, dos temas fundamentales para la humanidad.**

### **¿Cuáles son los desafíos que ve en relación con el ambiente en el que el contexto social es fundamental?**

El problema ha sido lo que Estados Unidos y todos los demás países hacen, por ejemplo, la fracturación hidráulica. Fundamentalmente es la maldición del petróleo. Es una paradoja, porque es el petróleo que sale de la tierra, y después lo ponemos en nuestros automóviles, en otras cosas que contaminan el medio ambiente y se convirtió en el cambio climático que estamos viendo ahora. He hablado de este tema durante muchos años, pero ya es casi demasiado tarde para hacer algo al respecto, es decir, demasiado tarde para revertirlo, me parece.

### **Entonces es pesimista al respecto.**

¡Sí! Soy una persona optimista, pero pesimista respecto a los efectos del cambio climático. Pienso que ya lo estamos viviendo, y llegó para quedarse, es demasiado tarde para hacer algo al respecto. Y como te decía, son los países grandes como Rusia, China y Estados Unidos los que están contaminando con miles de automóviles y los tantos y tantos problemas que crean a partir de la línea de ensamble. Entonces, soy pesimista al respecto, considero que el cambio climático creará desastres en muchas partes del mundo. Pero lo que es extraño es el efecto, los efectos negativos son diferentes en cada lugar; es decir, en algunos lugares hay inundaciones, en otros hay tornados, en otros distintos hay huracanes, en otros, sequías; es muy diferente en las distintas partes del mundo, así es que es difícil predecir lo que sucederá. Y además, a medida que el mar se eleva, los peces se mueren y se están generando algas tóxicas. Así es que para los pescadores en muchos pueblos en México, incluso en Vietnam y en otros lugares, los peces están muriendo, entonces no habrá peces que pescar.

### **Entonces para usted el desafío no sería tratar de evitar el cambio climático porque ya está sucediendo y no hay nada que podamos hacer, el desafío sería cómo adaptarnos al cambio climático, ¿es así?**

Sí, no tengo ninguna buena idea de lo que podríamos hacer en este punto. Ahora vemos en los Alpes suizos que los glaciares se están derritiendo, son glaciares que han estado ahí por miles de años; también vemos en Alaska que las capas de hielo se están derritiendo. Del polo de Alaska vienen las imágenes tristes que vemos, osos sentados en la parte superior de un cubo de hielo enorme que se está inundando y morirán, porque no tienen alimento. No sé qué podríamos hacer, la Organización de las Naciones Unidas se ha comprometido a estudiar este problema; pero como te digo, son las grandes naciones, es China, Rusia y Estados Unidos quienes siguen contaminando y simplemente lo están empeorando, es decir, está mal que lo estén agravando en lugar de hacer algo para remediarlo.

### **Hay un tema que conecta el COVID con el cambio climático, es la gente que niega las vacunas, personas que dicen que el cambio climático no existe, ¿qué pasa con estas personas?**

Sí, son negacionistas, niegan la realidad de lo que está sucediendo ("el cambio climático no existe, el fascismo es mejor que la democracia"). La realidad ahora es que tengo una enfermedad, COVID y a mi edad es muy perjudicial.

### **¿Podría contarnos algo respecto a su infancia?**

Como lo dije en mi autobiografía, crecí como un niño pobre en una familia de inmigrantes, en pobreza, una verdadera pobreza, así es que ganaba dinero lustrando los zapatos de las personas, algo que ya no existe, por tan solo diez centavos. Tenía una pequeña caja para lustrar los zapatos que hice yo

mismo, y con ella lustraba los zapatos de las personas, en aquel tiempo a los hombres les gustaba tener lustrados sus zapatos, pero ahora ya no es así. Así es que imagina la escena, yo estoy arrodillado en el piso como si fuera un mendigo, algo que muchos niños hacían en ese tiempo, esto fue durante la Gran Depresión en los años 30. ¡Yo era trabajador, lustraba los zapatos de las personas! Pero imagina ese trabajo y posición tan solitarios, lustras los zapatos, siendo un niño, de una persona rica. Sobreviví a la pobreza. Otra cara de la pobreza es la humillación, las personas de escasos recursos solían ir a un lugar que parecía una fábrica para conseguir ropa que donaban ahí. Recuerdo un día que intentaba ver unos pantalones que me gustaron. En aquel tiempo, los chicos usábamos unos pantalones que se llaman *nickers*, no eran largos ni cortos. Yo estaba buscando un diseño que me gustara y el hombre que trabajaba ahí jaló uno, me lo aventó y me dijo: "Los mendigos no deben elegir", lo que significaba: si eres pobre, eres un mendigo y no puedes elegir, pierdes la realidad, la opción de elegir lo que deseas; si eres pobre, obtienes solo lo que te dan, es decir, pantalones feos o lo que sea. Aún recuerdo esas palabras: "Si eres pobre, los mendigos no pueden elegir", solo tienen lo que la sociedad les da. Sigue habiendo muchas personas que mendigan en las calles en muchas ciudades en todo el mundo.

### **No puedo terminar esta entrevista sin preguntarle sobre el experimento de la prisión de Stanford. ¿Qué considera que nos falta entender sobre ese experimento?**

El estudio de la prisión de Stanford se hizo en 1971, significa que han pasado más de 50 años. El experimento nos muestra lo fácil que es para las personas, para las buenas personas, hacer cosas malas. Los estudiantes universitarios que hacen el papel de guardias de la cárcel son chicos universitarios, nunca habían sido guardias de una prisión, y usaron el poder que tenían en sus manos para abusar de los prisioneros y luego degradarlos, es decir, no solo lastimarlos físicamente, pero al final del experimento decían cosas como: "Imagina que él es un camello hembra, tú te pones detrás de él y la ordeñas", luego decían: "Ahora bombéala", que quiere decir, simular que tenían relaciones sexuales anales. Entonces son estudiantes universitarios que empezaron como alumnos amables que hacían el papel de guardias de la prisión, para después convertirse en personas crueles y abusivas. Esto sucede no solo en el experimento, sucede en la vida real, es decir, todos jugamos un rol y en ocasiones ese papel nos supera y nos convertimos en eso, en carceleros crueles, en dueños de fábricas crueles, personas que realizan trata de personas con nuestros jóvenes. El estudio de la prisión indica que debemos ser conscientes de que, aunque lo que estemos haciendo sea desempeñar un rol, es muy fácil volvernos ese rol y actuar como si fueras ese personaje, después, cuando la película se termina, no puedes detenerte, sigues actuando, ese es uno de los mensajes del Experimento de la Prisión de Stanford: estar conscientes de que todos desempeñamos distintos roles en la vida, estar conscientes de que no quieres ser ese rol, estás interpretando un papel, pero no quieres convertirte en esa persona



cruel cuando interpretas el papel de héroe y te conviertes en alguien íntegro y amable que cuida de los otros.

**Profesor, usted, interesado en la psicología del mal, nació el día que Hitler se convirtió en dictador de Alemania, ¿alguna vez lo había pensado?**

No, no lo sabía. Hitler fue, incluso de niño, el enemigo, aun así hubo personas en Alemania que lo amaban. Aunque no fueras judío, fue horrible, y lo hizo intencionalmente, tomó un grupo de judíos y dijo que eran animales (“debemos exterminarlos”), después dispuso todo para matar a millones de judíos, judíos inocentes que no habían hecho nada a nadie. Él pensaba que los alemanes eran la raza aria, la raza blanca, y que tenían que eliminar a los judíos, a los gitanos, a los homosexuales. Todos los que Hitler clasificara como inferiores tenían que ser eliminados y los instalaron, como ya sabes, en campos de concentración y después en campos de exterminio, así que probablemente es mi mayor antihéroe.

**Muchas gracias.**



José Jaime Paulín-Larracochea

Autonomous University of Queretaro (Mexico)

jose.jaime@uaq.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5369-6273>



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10277161>

Sección: Book reviews and interviews



## Philip Zimbardo, a Heroic Life Dedicated to Psychology

Philip Zimbardo (New York, 1933), Emeritus Professor at Stanford University, one of the best-known psychologists in the world. There is no Psychology University where his valuable contributions on subjects such as social influence, roles, leadership, antisocial behavior, time perception, and heroism, are not mentioned.

He completed his M.S. and Ph.D. from Yale University. In 1971, he conducted the Stanford Prison Experiment. In 1990 he presented the PBS Discovering Psychology series. In 2002 he became the American Psychological Association (APA) President. He is currently Founder and President of the Heroic Imagination Project.

Among his most important books, there are: *The Lucifer Effect*, *The Time Paradox*, and *Living and Loving Better*. He has received numerous awards and recognitions for his work as a researcher, educator, writer, and popularizer of psychology, among them, Carl Sagan Award for Public Understanding of Science.

On the occasion of his 90th birthday, as well as the publication of his book *Zimbardo: My Life Revealed* (Giunti, 2021), Professor Zimbardo kindly accepted this interview from his home in San Francisco, California, which was conducted via Zoom on December 2nd, 2022.

**Professor, in 2023 we celebrate 90 years of your life, a “superhero’s” life, just as Mauro Cozzolino said. How do you feel about this celebration?**

I’m really excited. My birthday is March 23rd, 1933, so I’ll be 90 years old next March, but we are going to have a big celebration in San Francisco, that is call *Zim Extravaganza*.

We are going to have people coming to give lectures about Heroes, we will have on stage some people who are heroes, firefighters, police, and others, and we will have a big dinner, a big celebration for one whole week, celebrating heroes in San Francisco. And probably we can put it on Zoom so you could follow it. There is a man named Matt Langdon, he is the President of HIP (Heroic Imagination Project), he lives in Australia, so he is coming to San Francisco to do this ceremony, but he certainly could have a Zoom group.

**It would be wonderful; we will also join this celebration through this interview.**

Thank you!

**Undoubtedly, the autobiography *Zimbardo. My Life Revealed* (2021) is a text of great value, and one of the main things that caught my attention, after reading it, was that there were no mentions of Mexico or Latin America, even though we are neighbors. Have you ever had any contact with psychology in this part of the world?**

Oh yes, very much so. I lectured, I was a one-week guest in Guanajuato, and I had a great time lecturing with students about psychology, also teachers, and then every night having some whisky and beer, so that was a one good experience. I also gave lectures in Mexico City of course.

**Talking about your life, and those who helped in your academic education within psychology, who do you recognize as a great teacher that shaped you? I am not asking only for the teacher who had an impact on you intellectually, but the person who also became a true teacher of life, those kind of persons from whom we learn beyond classrooms.**

Oh! That is really difficult, my memory is not so good today (I must say, I recently had Covid). The one that helped me, talking about research, was a man named Leon Festinger, and he was the one who did research on psychology dissonance. And then, when I was at Yale University, there was a psychologist named Irving Janis, who really was like my mentor and taught me not only how to do research, but how to be a good speaker to present ideas.

**One of the main topics you have studied is time, by the way, if you had a time machine to travel to a past time in the history of psychology, or to meet a celebrity in the history of psychology, which time or celebrity would it be and why?**

Oh! That is a really great idea. I would go way back in time to see Marco Polo, to see the Revolution in Cuba, Che Guevara, but also a psychologist named Eric Fromm.

## **Why Fromm?**

Well, because he had wonderful ideas about how to help people think better, work better, function better.

## **And now the opposite, if the same time machine would allow us to travel 100 years ahead, in the future, what would you like to be written about you on psychology books?**

Oh! That Philip Zimbardo loved his students, loved teaching psychology, loved writing about psychology, lecturing psychology, and always wanted to use psychology to help people live a better life.

## **You were talking about Covid, in some way the coronavirus pandemic was also a big social experiment. As a social psychologist, how did you see it and live it? Which relevant matters did the pandemic showed, in terms of individual and community behavior?**

The pandemic has been a big problem for people who are social, people who like to be with family, people who always want to share good times with neighbors, with friends, especially in holidays. So, the pandemic isolated us, one from another, and it was especially terrible for all the people who already were living alone. We also used to visit family and friends before the pandemic. But, so many people, I think died during the pandemic not so much from the disease, but from the feeling of loneliness, from feeling isolated, so that was a side effect of the pandemic, besides the disease it was a social disease of feeling isolated and lonely.

## **On the other hand, one of the topics that you have studied a lot is shyness, and the pandemic even helped a lot of shy people.**

Oh no!, made it worse, I mean, I studied shyness. I am not a shy person, I am an extrovert, I am a Sicilian, I am a family man, I have much family in a small village in Sicily, that I used to visit every single year. I also set up a program, I gave money to send high school students to college, which before that, Sicilian citizens never went to college, I have been doing that for almost 20 years now.

## **You are the founder of the Heroic Imagination Project (HIP).**

Anyone can be a hero. You know, a hero is somebody who helps others in need, a hero takes action, so, it's not just to be compassionate, like... you see a child in school that other kids are bullying, hitting, but what you do is you stop it, you take action to say stop doing that, it is wrong.

Heroes stand up for poor people, for little people, so this is what I have been promoting through my Hero Program and we are now in many countries around the world, more than 20 or 30 countries, even in Senegal, even in Africa, in Palermo.

### **What has been the most important thing you have found about heroism psychology?**

The most interesting thing is that children can be heroes. So, for example, another way to think of heroes is one of the big terrible things that has been happening in the planet, that I have been saying is coming, it is climate change. Our world is suffering now from climate disasters: floods, tornadoes, extreme snow in different parts of the world. Children were one of the first to say: "Climate change disaster is coming, and we have to stop carbon emission, we have to stop excessive use of oil", so children were heroes because they gave a warning years ago. Climate change could destroy the earth and it is doing it, creating draught in many places where people have no food, the animals have no grass to eat, because it is all dried up, so people are starving in Africa, in India; and at the same time, in other places they have no rain, as you know. In the south of America there's been flooding, storms, and up in Miami, I mean, from Florida coast there's been tornadoes, devastating tornadoes. And this is going to be every year, I mean, it's not like before, it used to happen once every five or ten years, they would give the tornado a name, but it is going to happen many times every year now, which is very sad. It is sad because at this point there is not much... there's nothing we can do anymore, but it was children who said: "Adults must become aware of future climate change and change their behavior."

### **In your memories you say there are some topics you would like to study, which are really important, for example conservation and sustainability, two essential subjects for humanity. Which are the challenges you see regarding environmental performance in which social context is fundamental?**

The problem has been what America and all the other countries do, like fracking. Essentially, it's the curse of oil. It is a paradox, it is the oil that you take out of the earth, and then you put it into automobiles, you put it into other things, which then, pollute the environment, and then, made for climate change that is happening right now, so I have been talking about this for many years, but it is almost too late to do anything about it, I mean too late to reverse it, I think.

### **So, your attitude is pessimistic about it.**

Oh, yeah! I am an optimist, but I am a pessimist about the effects of climate change, I think it is here, it is here to stay, it is too late to do anything about it. And again, it's big countries like Russia, China and America that are doing all the pollution with thousands of automobiles and, the many, many problems they create on the assembly line. So I'm a pessimist now, I think climate change will create disaster in many parts of the world, but what is strange is the effect, the negative effects are different in every place, I am saying, in some places there are floods, in some places there are tornadoes, in some places hurricanes, in some places droughts, so it's very different in different parts of the world, and so it's hard to predict what will happen. And also, as the seas hit up, fish are dying, poison algae is growing. So,

for fishermen in many villages in Mexico, even in Vietnam and other places, fish are dying, so there will be no fish to catch.

**Then for you the challenge wouldn't be on trying to avoid climate change because it is already happening and there is nothing else we can do, but the challenge would be how to adapt to that climate change, isn't it?**

Yeah, I don't have any good idea of what can be done at this point. We see now in the Swiss Alpes that glaciers are melting, these are glaciers that have been there for thousand years, and we see in Alaska the ice caps are melting away. And there are these sad pictures in the Alaska polo, bears sitting on top of a big flooding ice cube, and they would die, because there will be no food for them. So I don't know what can be done, the United Nations have committed to study this problem, but it's the big nations as I said, it's China, Russia, and America who are still doing all the polluting, and makes it worse, I mean, it's bad that they are making it worse rather than doing anything to make it better.

**There is a subject which connects Covid and climate change, it is about people who say that vaccines shouldn't exist, there is also people that say that climate change doesn't exist, what is going on with this people?**

Oh yeah, these are reality deniers, they deny the reality of what is happening ("climate change doesn't exist, fascism is better than democracy"). The reality right now is that I have a disease, I have Covid, and at my age it is very damaging.

**Could you tell us something about your childhood?**

As I said in my memories, I grew up as a poor child from an immigrant family, in poverty, really in poverty, and I made money shining people's shoes, they don't have that anymore, for 10 cents only. You have a little shoe-shining box that I made and you shine people's shoes, on those days men always would like to have shining shoes, they do not do it anymore. So, imagine, I'm kneeling down on the floor like a beggar, instead of begging, which a lot of kids did on those days, this is during the Great Depression in 1930's. I was a worker, I shined people's shoes! But imagine that so lonely position, you are shining, as a child, shoes of a rich person. I survived the poverty. The other thing about poverty is the humiliation, poor people would go to a place that was like a factory to get clothes that they would give away and I can remember trying to see a nice pair of pants. On those days boys used to wear something called nickers, not long pants, not short pants, and I was looking for a nice design, and the man who worked there said, just pull down one, threw it to me and said: "Beggars should not be choosers", meaning: if you are a poor, you are a beggar, and you don't chose, you lose reality, the option of choosing what you want; if you are poor, you get what is given to you, namely, ugly pants, or something, as I still remember that line: "If you are a poor, beggars cannot be choosers", they have to

get what society gives to them. There is still many people begging in the streets in many cities around the world.

**I cannot finish this interview without asking you about the Stanford Prison Experiment. What do you think we still need to understand about that experiment?**

The Stanford Prison Study was done in 1971, that means there's more than 50 years old. The experiment shows how easy it is for people, for good people, to do bad things. The college students who are playing the role of prison guards, they're college students, they never were prison guards, to then use the power that they had in their hands to abuse the prisoners, and then to degrade them, I mean, not only to physically harm them, but at the end of the experiment they would say: "Imagine you are a female camel and you get behind them and you milk camels", then they say: "Now pump them", that is pretending to have anal intercourse. So these are college students who started as nice college students playing the role of prison guards and then, they became cruel and abusive individuals. So this is true not only in the experiment, this is in the real life, that is, we all play roles and sometimes the role overcomes us and we become that, we become the cruel prison guards, we become the cruel owner of a factory, we become someone who does sex trafficking of young women and our boys, so Prison Study says we have to be aware that even if we are playing a role it is easy to become the role and do as if you were an actor, and then when the movie ends, you keep acting, you are on stage, you keep going, you don't stop, so that is one of the messages of the Stanford Prison Study: Be aware that we all play roles in life, and you want to be aware that you do not want to be that role, you are playing a role, but you do not want to become that cruel person when you play the role of a hero and become upstanding and kind and caring for other people.

**Professor, you, interested on psychology of evil, were born the day Hitler became Germany's Dictator, have you ever thought about it?**

No, I didn't know that. Hitler was, even as a child, the enemy, and again here is the case where people in Germany loved him. Even if you were not Jewish, he was horrible, and he did that purposely, picked up a group of Jewish and he said Jewish are like animals ("we have to exterminate them"), and then set out, to kill millions of Jewish, innocent Jewish who did nothing. He believed Germans were the Arian race, the white race, and they had to eliminate Jewish, gypsies, homosexuals. All the people that Hitler said were inferior, had to be eliminated, and they settled them, as you know, in the concentration camps, and then the extermination camps, so he is probably my biggest anti-hero.

**Thank you very much.**

