

# Condiciones de trabajo y empleo de trabajadores de un programa público de salud mental escolar chileno: una aproximación discursiva<sup>1</sup>

Gloria Zavala-Villalón<sup>2</sup>

*Universidad de Chile (Santiago, Chile)*

Catalina Ganga-León<sup>3</sup>

*Universidad de Bremen (Bremen, Alemania)*

Loreto Leiva Bahamondes<sup>4</sup>

*Universidad de Chile (Santiago, Chile)*

## RESUMEN

En el contexto del neoliberalismo y desde el *management*, se estudian los discursos asociados con las condiciones de trabajo y empleo de profesionales ejecutores de un programa público de salud mental escolar. A partir de 33 entrevistas semiestructuradas, se llevó a cabo un análisis crítico del discurso de Fairclough, en el cual se encontraron cuatro grandes categorías: (1) la construcción discursiva del “buen trabajador” desde la ética del sacrificio; (2) la romantización de la precarización y la flexibilidad laboral; (3) la internalización de las lógicas del *management* y la precarización de las condiciones laborales; y (4) tensiones discursivas en torno a la precariedad laboral: resistencia y malestar frente a la naturalización de prácticas precarizadoras. Estas dan cuenta de una precarización laboral en función de las prácticas y los discursos del Nuevo Management Público, internalizados también por los profesionales y las jefaturas. La discusión se centra en los efectos del capitalismo neoliberal y el *management* en las construcciones subjetivas y en las condiciones laborales de los profesionales.

**Palabras clave:** Nuevo Management Público, Programas sociales, Condiciones laborales, Subjetividad.

---

<sup>1</sup> Este estudio contó con el financiamiento de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile, a través del proyecto FONDECYT REGULAR 1171634.

<sup>2</sup> Doctora en Psicología por la Universidad de Chile y profesora asistente en el Departamento de Psicología de la misma institución. Sus áreas de investigación incluyen trabajo y exclusión social, implementación de programas públicos y microemprendimiento femenino. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3732-4602>. Correo electrónico: [gzavalav@gmail.com](mailto:gzavalav@gmail.com)

<sup>3</sup> MSc en Social Policy and Public Health por la Universidad de Utrecht (Holanda) e investigadora en la Bremen International Graduate School of Social Sciences (BIGSSS) en Bremen, Alemania. Sus áreas de interés incluyen el trabajo emocional de cuidadores formales e informales de personas mayores en Chile, la implementación de intervenciones nacionales de salud mental y la satisfacción con el equilibrio trabajo-familia en relación con las modalidades laborales. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3054-4522>. Correo electrónico: [cgangaleon@bigsss.uni-bremen.de](mailto:cgangaleon@bigsss.uni-bremen.de)

<sup>4</sup> Doctora en Psicología por la Pontificia Universidad Católica de Chile (2011), Magíster en Salud Pública por la Universidad de Burdeos II (Francia) y profesora asociada en el Departamento de Psicología de la Universidad de Chile. Sus áreas de investigación abarcan la salud mental escolar, la investigación con métodos mixtos y la ciencia de la implementación. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0837-3699>. Correo electrónico: [loretoleivab@u.uchile.cl](mailto:loretoleivab@u.uchile.cl)

## *Working and employment conditions of workers in a Chilean public school mental health program: a discursive approach*

### ABSTRACT

In neoliberalism context and from *management*, the discourses associated with working and employment conditions of implementing professionals in a public school mental health program are analyzed. Based on 33 semi-structured interviews, a critical discourse analysis following Fairclough's framework was conducted, in which four main categories were identified: (1) the discursive construction of the "good worker" from the ethics of sacrifice, (2) the romanticization of precariousness and labor flexibility, (3) the internalization of management logic and the precariousness of working conditions, and (4) discursive tensions around job insecurity: resistance and discomfort in the face of the naturalization of precarious practices. These reflect a labor precariousness based on the practices and discourses of the New Public Management, also internalized by professionals and leaderships. The discussion focuses on the effects of neoliberal capitalism and management on the subjective constructions and on working conditions of these professionals.

**Keywords:** Grief therapy, Perinatal death, Support groups.

DOI: 10.25074/07198051.43.2839

Artículo recibido: 15/11/2024

Artículo aceptado: 06/01/2025

### INTRODUCCIÓN

La transición hacia la modernidad tardía del capitalismo flexible implicó, tanto a nivel de organizaciones privadas como públicas, la desregulación, la descolectivización y la individualización de las relaciones laborales, lo que condujo a la flexibilidad y la polifuncionalidad en todos los aspectos del trabajo y el empleo. En este contexto de un mercado laboral inseguro (Beck, 2000; Antunes, 2011), las prácticas organizacionales correspondientes (Sennett, 2000) han intensificado tanto la precarización del empleo como las desigualdades en el mercado laboral en términos de seguridad, estabilidad e ingresos.

El surgimiento del capitalismo neoliberal trajo consigo nuevas formas de gestión para ejercer control sobre los individuos y asegurar que los trabajadores sean activos y comprometidos con su labor. Así, el discurso del *management*, junto con sus prácticas, promueve la construcción de subjetividades alineadas con las demandas de este nuevo capitalismo (Laval y Dardot, 2013). En este contexto, la coacción externa de los dispositivos organizacionales es reemplazada por el autocontrol de los individuos, quienes interiorizan los mecanismos de poder. Ello provoca también una dilución de los límites entre lo privado y lo público para abarcar tanto el ámbito familiar como el laboral y fusionar las características personales con las orientadas al trabajo (Boltanski y Chiapello, 2002;

Hanlon, 2016). De este modo, se pasa de un intercambio de habilidades técnicas y profesionales en el mercado laboral a uno donde lo que se negocia es la personalidad (Hanlon, 2016).

La reestructuración de la vida social bajo el capitalismo está definida por la noción de red y proyecto. La red se refiere a conexiones temporales con grupos diversos, mientras que el proyecto se enfoca en la creación de vínculos transitorios, aspectos que se reflejan en los estilos de vida y las trayectorias laborales esperadas de los trabajadores. El discurso capitalista promueve la autonomía personal y el desarrollo de la empleabilidad, vista como un conjunto de competencias que conforman un capital individual que cada persona debe gestionar para participar en un mercado laboral caracterizado por la transitoriedad y los trabajos por proyecto. En este sentido, los individuos deben poseer cualidades personales orientadas a generar confianza, además de la capacidad de adaptarse y gestionar compromisos de manera flexible, creándolos, manteniéndolos o rompiéndolos según sea necesario (Boltanski y Chiapello, 2002). Es lo que Dubar (2000) llama la *identidad de red*, orientada a la realización de sí y a la plenitud personal, en donde el individuo, autónomo y racional, se autoadministra, administra sus tiempos y su trayectoria en la búsqueda de una 'maximización de sí', intentando dar sentido a la incertidumbre y la precariedad, en un contexto de alta competencia donde esta forma identitaria es la única deseable de proponer a las nuevas generaciones.

El capitalismo también hace una distinción entre sujetos 'grandes' y 'pequeños'. Los primeros son aquellos que poseen las características necesarias para adaptarse a las formas de organización en red y basadas en proyectos. Estos individuos tendrían la versatilidad y la capacidad de adaptación que los vuelve empleables, es decir, ser activos, autónomos, proactivos, polivalentes, seguros de sí mismos y capaces de comprender y expandir la red. En contraste, los 'pequeños', definidos por su rigidez, apego y necesidad de seguridad, no serían considerados aptos para integrarse (Boltanski y Chiapello, 2002). De esta manera, las demandas ideológicas del capitalismo interpelan la imagen ideal de un sujeto "empresario de su propia vida", adaptable y movilizado por una actividad organizada flexiblemente a lo largo de una vida también flexible (Périlleux, 2008).

Los cambios en el trabajo señalados han dado lugar a nuevos mecanismos de control y dominación que apuntan a renovadas formas de implicación subjetiva del trabajador (Araujo y Martuccelli, 2012). En este contexto, los trabajadores son responsabilizados y responsables de trayectorias laborales inciertas, y deben afrontar con sus propios recursos las contingencias dadas por la flexibilidad del mercado (Castel, 2004; Beck, 2006), comprometiendo en ello cualidades cada vez más personales (Hanlon, 2016; Périlleux, 2008). El sujeto, ya sin el soporte existencial del individuo industrial, pasa a ser un individuo negociado, despojado de vínculos duraderos, sin apego y sin seguridad (Boltanski y Chiapello, 2002; Périlleux, 2008).

Así, el *management* transforma todos los aspectos de la vida con el fin de crear nuevas subjetividades flexibles y de individualizar el trabajo, todo ello orientado a satisfacer y garantizar que se cumplan las necesidades del capital (Hanlon, 2016).

Estas transformaciones desde la ideología capitalista neoliberal permean también las subjetividades de los trabajadores en contextos de implementación de política pública. Lo anterior se constituye como parte de los cambios acaecidos con el neoliberalismo y las transformaciones en la administración del sistema público que tuvieron lugar a principios de la década de 1980 en Chile y que fueron consolidadas en la de 1990 con la modernización del Estado. Tales cambios, permeados por el *management*, se centraron en mejorar la eficiencia en el uso de los recursos priorizando la consecución de resultados. Esto llevó a modificaciones en la organización del aparato estatal y a una mayor flexibilidad en las condiciones laborales, lo cual ha derivado en la creación de nuevas formas de precarización.

Tras el golpe civil-militar en Chile, se impulsaron y consolidaron políticas que establecieron el sello neoliberal en el modelo de desarrollo que predomina en el país hasta hoy. Este modelo se caracteriza por un Estado reducido en cuanto a la garantía de derechos sociales, como educación, salud, vivienda, protección y trabajo, mientras que es expansivo en facilitar la libre circulación de capitales para la acumulación.

A partir de 1994, bajo los gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia, se inicia un proceso de implementación del llamado Nuevo Management Público (NMP) en diversas áreas del Estado, orientado a consolidar un Estado mínimo que asegure el funcionamiento del mercado, lo que genera nuevas formas de interacción entre los sectores público y privado (Waissbluth, 2008; Waissbluth y Inostroza, 2006, 2007).

El NMP se refiere a un conjunto de reformas orientadas a la evaluación y el rediseño del sector público, que comenzó a implementarse en los países anglosajones en la década de 1980 como respuesta a las limitaciones de la administración burocrática. Estas reformas fueron impulsadas por organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos con el propósito de ser ejecutadas en otros países (Aberbach y Christensen, 2001; Barzelay, 2003; Chica y Salazar, 2016; Christensen y Lægveid, 2005; Milanesi y Ramos, 2017).

En este contexto, la modernización del Estado conlleva la incorporación de métodos de gestión característicos de las empresas privadas, como la flexibilidad en la administración, la externalización de funciones y relaciones laborales más frágiles. Las organizaciones públicas priorizan la eficiencia a través de la descentralización, la gestión por resultados, la creación de competencia mediante incentivos monetarios para el cumplimiento de tareas, y la contratación de profesionales a plazo fijo y en modalidad de convenio a

honorarios<sup>5</sup> como estrategia para reducir costos y responsabilidades sociales. Esta fórmula da lugar a formas de empleo atípicas en un contexto marcado por una perspectiva cortoplacista hacia un futuro incierto, donde cada persona es responsable de su propia trayectoria y decisiones (Castel, 1997; Wagner, 1997; Bauman, 2003).

Las reformas de segunda generación buscaron fortalecer las capacidades institucionales siguiendo los planteamientos de Osborne y Gaebler (1994) sobre la “reinvención” del rol del sector público. Estas propuestas promovían un “gobierno empresarial” enfocado en incentivar la generación de recursos utilizando mecanismos de mercado para ofrecer servicios públicos y promoviendo el paso del rol de proveedor al de facilitador de iniciativas de los sectores privado, comunitario y de las organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de abordar problemas sociales. Estas reformas también separaban la formulación de políticas de la prestación de servicios (Osborne y Gaebler, 1994).

La descentralización modifica la estructura político-administrativa para ajustar la regulación estatal en áreas específicas (Haefner, 2000). Este proceso facilita la creación de organismos autónomos que operan con poder delegado desde el nivel central. De esta manera, transfiere decisiones a niveles inferiores de la estructura pública, mientras que el nivel central retiene las funciones estratégicas y los organismos autónomos se especializan en tareas específicas. Esto incluye la descentralización hacia gobiernos locales, como los municipios (Pollitt y Bouckaert, 2011).

En Chile y América Latina, el contexto de descentralización y neoliberalismo ha afectado de manera significativa las condiciones laborales y la subjetividad de los profesionales que ejecutan los programas sociales. En este sentido, el NMP en política social ha generado recortes presupuestarios, mayor carga laboral y énfasis en metas, lo que ha desembocado en la precarización de las condiciones laborales de estos profesionales y en un impacto negativo a su bienestar psicosocial (Fardella et al., 2016; Pentaraki y Dionysopoulou, 2019; Schöngut-Grollmus, 2017; Bilbao et al., 2018).

De esta manera, la descentralización acentúa la inseguridad laboral, pues muchas veces se emplean bajo contratos temporales o sin seguridad social, lo que afecta la estabilidad de los trabajadores. Esta falta de seguridad genera incertidumbre y dificulta la continuidad y calidad en el servicio brindado (Castrillon et al., 1999). En este sentido, cabe destacar que la inseguridad laboral no solamente está dada por las condiciones contractuales, sino también por el sistema de renovación bianual de la implementación de los programas sociales, como es el caso del programa en estudio. Esto genera un alto nivel de estrés debido al constante riesgo de que el proyecto no se renueve y, en consecuencia, se pierda la fuente de empleo (Bilbao et al., 2018).

---

<sup>5</sup> Esta modalidad consiste en un contrato civil, no laboral, donde los sujetos realizan boletas de prestación de servicios por períodos, sin acceder a ninguna garantía asociada al empleo (seguridad social, cotizaciones, derecho a licencias médicas, pre y postnatal, entre otras). Implica que no existe relación de dependencia con un empleador, por lo que no se le puede exigir el cumplimiento de jornada laboral a los trabajadores.

En particular, los trabajadores en áreas como las ciencias sociales muestran menor satisfacción debido a la fragmentación y los efectos de las reformas neoliberales, que han promovido empleos menos estables y peores condiciones de trabajo (Iturrieta, 2018). En Chile, los profesionales de esta área que trabajan en sectores sociales reportan un menor bienestar subjetivo debido a los cambios estructurales que han creado una “promesa incumplida” de estabilidad y satisfacción profesional y que han generado insatisfacción entre los profesionales de programas públicos (Iturrieta, 2018). En el caso de contextos escolares municipalizados, los profesionales muestran dificultades en la inserción en el sistema educativo como herramienta válida para la mejora escolar por su relación con la precariedad laboral, las funciones y roles difusos, la alta carga de trabajo administrativo y la inestabilidad y la discontinuidad de los procesos de intervención psicosocial (Cárcamo-Vásquez et al., 2020; Jarpa-Arriagada et al., 2020).

Por otra parte, los signos de incomodidad en estas situaciones suelen no expresarse abiertamente, posiblemente porque en este contexto se prioriza la atención a las y los usuarios, al punto de llegar incluso a normalizarse los malestares que puedan experimentarse (Carrasco et al., 2022). La evidencia anteriormente presentada da luces respecto de las condiciones laborales de los profesionales que implementan programas públicos en un contexto managerial, pero es escasa. En este contexto, el uso de análisis crítico del discurso constituye una contribución innovadora, ya que va más allá de la descripción de las prácticas en busca de las relaciones de poder que afectan las condiciones de trabajo y empleo en este tipo de profesionales, fundamental para comprender cómo los discursos del Nuevo Management Público perpetúan las dinámicas de precarización laboral.

En relación con lo anterior, el objetivo de la presente investigación es conocer desde una perspectiva crítica los discursos en torno a las condiciones de trabajo y empleo de profesionales que trabajan en la ejecución de un programa público de salud mental escolar (SME) chileno.

## MÉTODO

### Tipo de estudio

Se utilizó una aproximación de investigación cualitativa debido a su carácter interpretativo y comprensivo (Canales, 2006). Asimismo, el estudio fue descriptivo, de carácter inductivo, ya que los resultados se generaron a partir de los datos y no de categorías preestablecidas.

### El programa estudiado

El programa público estudiado es un programa de SME con un modelo de intervención psicosocial implementado con los diferentes actores de la comunidad escolar. Incorpora actividades promocionales o de prevención universal dirigidas a profesores y apoderados, y actividades de prevención selectiva orientadas a estudiantes de primer y segundo ciclo de enseñanza básica, identificados en riesgo. Ha sido puesto en marcha en escuelas municipales y particulares subvencionadas chilenas desde 1998 por un organismo

dependiente del Ministerio de Educación. Se gestiona descentralizadamente en municipios, a través de convenios con potencial de renovación, cuya duración es de dos años.

En términos administrativos, es posible reconocer tres niveles de gestión: (1) Dirección Nacional, encargada del diseño, el monitoreo, la evaluación y el control del programa a nivel nacional. (2) Dirección Regional, cuya función es supervisar, hacer seguimiento y acompañar a las entidades comunales por medio de coordinadores regionales. (3) Nivel comunal, es decir, los gobiernos locales (municipios), encargados de coordinar acciones con las escuelas, sus autoridades y otros actores, siendo responsable del equipo técnico del programa. Es en este último nivel donde se insertan los equipos ejecutores, es decir, los profesionales que implementan el programa en cada una de las escuelas.

En el nivel comunal es donde se establecen las condiciones laborales de los equipos ejecutores desde los recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo, hasta las modalidades de contratación, que pueden ser a través de un contrato indefinido, a plazo fijo o por convenio a honorarios, lo cual depende de cada gobierno local.

### Participantes

Se utilizó un muestreo intencional con la finalidad de obtener la información requerida a partir de la selección de una serie de criterios considerados convenientes para los objetivos investigativos (Martínez, 2006).

Participaron 33 trabajadores de nueve comunas de Chile (zonas centro y norte del país). En cada comuna se consideraron tres posiciones de sujeto: coordinador regional, coordinador comunal y ejecutores del programa.

Los participantes fueron profesionales universitarios, mayoritariamente psicólogos y trabajadores sociales. Se trabajó con una pauta de entrevista temática, con la finalidad de explorar los aspectos primordiales que entraron en juego en las condiciones de trabajo y empleo de los profesionales ejecutores que implementaban el programa de SME estudiado.

Tabla 1

#### *Entrevistas llevadas a cabo*

Cargo	Nº entrevistas
Coordinador Regional	4
Coordinador Comunal	9
Profesional Ejecutor	20
Total entrevistas	33

Fuente: Elaboración propia.

### Técnica de producción de datos

Respecto a la técnica de producción de datos, se trabajó con la entrevista semiestructurada, que implica la orientación del relato de manera lógica a partir de temas o preguntas preestablecidas, pero sin perder la espontaneidad del mismo.

### Estrategia de análisis

Los datos fueron tratados con la técnica de análisis crítico del discurso [ACD] de Fairclough (1992, 1995, 2008), quien entiende *discurso* como el uso lingüístico que implica una práctica social.

El ACD se caracteriza por un espíritu crítico al existir en su base un compromiso político explícito hacia los sujetos sociales más desfavorecidos. Este espíritu crítico inquisitivo permite comprender no solo las formas en que el discurso sostiene determinadas relaciones de dominación (o de ejercicio asimétrico del poder), sino que también las posibilidades de resistencia o de construcciones alternativas ante dichos marcos hegemónicos (Wodak, 2003). Esta perspectiva permite analizar el modo en que las relaciones de poder y las ideologías producen, sostienen y transforman las prácticas discursivas (Fairclough, 1995; Stecher, 2010).

De este modo, particulares órdenes del discurso son estabilizados, inscribiéndose en el sentido común de los hablantes, quienes reproducen y naturalizan aquellas formas de actuar. Estas últimas son funcionales a los grupos dominantes, por lo que los hablantes terminan participando del proceso de reproducción ideológica de la sociedad.

### Aspectos éticos

Se diseñaron y utilizaron documentos de consentimientos informados, los cuales indicaban a los participantes la finalidad del estudio y solicitaban su autorización para grabar el audio de las entrevistas, explicitando el resguardo de su identidad. Estos documentos fueron visados por el Comité de Ética de la Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. La totalidad de quienes participaron accedieron y firmaron los consentimientos.

## RESULTADOS

En base al análisis realizado se obtuvieron cuatro grandes categorías de resultados: (1) La construcción discursiva del “buen trabajador” desde la ética del sacrificio, (2) La romantización de la precarización y la flexibilidad laboral, (3) La internalización de las lógicas del *management* y la precarización de las condiciones laborales, y (4) Tensiones discursivas en torno a la precariedad laboral: resistencia y malestar frente a la naturalización de prácticas precarizadoras.



## La construcción discursiva del “buen trabajador” desde la ética del sacrificio

Uno de los primeros resultados que se aprecian está vinculado con una construcción discursiva que releva las condiciones sacrificiales de formar parte de este trabajo, las cuales se asocian especialmente con que la población atendida corresponde a la infancia:

El taller preventivo no se transa por nosotros, o sea jamás, yo jamás voy a decir “hoy no puedo hacer taller preventivo porque tengo médico”. El taller va, porque nosotros sabemos que de alguna manera esto es un proceso y que hay que respetar el proceso de los chiquillos (Ejecutora 2).

En la construcción discursiva, la enunciante posterga su propia salud al señalar lo impensado que sería cancelar alguna de las actividades del programa (taller preventivo) por un motivo médico personal. Esta postergación es construida por medio de exageraciones en el discurso, como señalar lo “impensado” que sería cancelar el taller, o negar la posibilidad siquiera de hacerlo por medio de la reiteración en la palabra “jamás” y el uso de la expresión “no se transa”. Asimismo, la postergación de los trabajadores se sustenta en una ética de responsabilidad con la población tratada, los niños, para quienes sería un perjuicio, en su “proceso”, el no poder formar parte de la intervención del modo planificado.

Parte del componente sacrificial también se intersecta con una apreciación de género, en tanto el trabajo con infancia sería un ámbito de especialización para las mujeres que han sido madres, tal como se aprecia a continuación:

... es diferente al ser mamá, al ver al niño como tu hijo, o de las falencias que puede tener, porque la mayoría de los niños te salen... para los talleres preventivos es siempre como que es falta de amor [...] y bueno, yo creo que estamos preparadas para eso [...] del ser mamá, de poder, no sé, cómo tratar a un niño, el ser empático con ellos, de ver, de saber las vivencias que ellos tienen fuera o externa del colegio, porque uno va conociendo la realidad de ellos, entonces, creo que es súper importante ser mamá y saber... no sé, de poder haber criado a una persona (Ejecutora 5).

Es así como la enunciante refiere a ciertas habilidades y conocimientos que serían propias de las posiciones femeninas y, en particular, de las mujeres madres, las cuales se encontrarían mayormente preparadas para desempeñarse en un trabajo con la población atendida. En este sentido, la figura de los niños y las niñas es construida desde la carencia afectiva, en específico desde la “falta de amor”, lo cual no solo configura una imagen prejuiciosa de la infancia vulnerable y vulnerada, sino que, además, desprofesionaliza la intervención. En relación con esto último, parece especialmente interesante la homologación que se realiza en el relato entre los niños atendidos y la figura del “hijo” de la ejecutora en la frase “al ver al niño como tu hijo”.

La precarización es traducida por los ejecutores en un acto caritativo y de convicciones, posicionándose desde una moralidad superior a aquellos trabajadores que son movilizados por un mejor sueldo o condiciones laborales apropiadas, persistiendo en integrar el relato de la propia trayectoria frente a la precarización laboral:

... no es que yo vengo a trabajar por un sueldo, no es eso lo que a mí me mueve y yo creo que acá por lo menos a nosotros no nos mueve la plata, nos mueve creer en esto, así personalmente (Ejecutora 3).

Asimismo, se alude a imágenes de esfuerzo y compromiso:

... en este programa no encaja una persona que... lo digo súper honestamente, no encaja una persona mediocre, y quizás suene feo decirlo, pero, porque, porque somos un equipo que se saca la mugre, y ahí es donde yo digo acá todos somos capaces de dejar los pies en la calle y sacarnos la mugre por tratar de hacer bien nuestra pega (Ejecutora 6).

En el relato se utilizan metáforas como “dejar los pies en la calle” o el chilenismo “sacarse la mugre”, que refieren a realizar un esfuerzo que conlleva un importante desgaste con tal de lograr ciertos objetivos. Así, se construye una subjetividad de los trabajadores ligada al sacrificio, el compromiso y la realización de un trabajo de calidad, lo cual los vuelve sujetos superiores (por el contrario, no podrían trabajar en el programa personas “mediocres”) y dispuestos a realizar todo tipo de sacrificios con tal de lograr sus metas. Esto conforma sujetos orgullosos de trabajar en condiciones de explotación y precariedad, motivados por un compromiso hacia la población atendida y los ideales depositados en el programa.

La lógica sacrificial también aparece en el compromiso de los profesionales para llevar a cabo su trabajo con recursos escasos, tanto humanos como materiales, lo que aparece como una prueba constantemente en proceso de superación. “Lo logramos”, dice el hablante citado más abajo, además de reconocer que las características de la implementación del programa implican casi de manera estructural esta carencia, como lo deja claro en la última mitad del fragmento. Destaca el apelativo de “horrible”, suavizado por la risa, para describir el proceso constante de superación de la prueba, cuando señala: “en cuanto a recursos humanos, no sé, yo creo que, sí lo logramos, a veces es horrible [ríe]... pero lo logramos, pero probablemente ayudaría que hubiese más gente, pero claro no sé hasta qué punto eso es posible” (Ejecutor 14).

La siguiente cita profundiza lo anteriormente mencionado:

Yo, de verdad no sé qué nos pasa este año, y estamos como más cortos de personas, como... Y... y ahí cuesta, pero igual tenemos que cubrirlos, porque entre que decimos “oye no, no, vamos a bajar un curso”, como que baja la cobertura del programa, entonces tampoco podemos tener la facilidad de decir “no, como que no vamos a ir porque no tenemos personas” [...]. Igual hay que desdoblarse (Ejecutora 15).

Aparece el imperativo de cubrir las horas de persona que no están disponibles como recursos en el programa, aunque “cueste”, con el objetivo de mantener su cobertura. El imperativo conlleva que no hay “facilidad” para negarse, no existe la oportunidad de negarse, solo se debe llevar a cabo el trabajo sin importar la escasez de trabajadores. Destaca la acción de “desdoblarse” que plantea la hablante, asociada con duplicar los esfuerzos desde un punto de vista físico y psíquico de los profesionales.

En la misma línea, respecto de los recursos materiales, se plantea: “con los recursos, es que yo siento que uno termina haciendo magia” (Ejecutor 14), lo que da cuenta tanto de la escasez como de la capacidad para llevar a cabo el trabajo en dicho contexto. La forma distendida de la metáfora “hacer magia” alude a algo imposible donde se juega la habilidad de quienes saben hacerla.

En otras ocasiones, la falta de recursos materiales termina siendo solventada por los profesionales ejecutores como una forma de “amor” al trabajo que se realiza, lo que implica nuevamente una lógica sacrificial. Así lo plantea un coordinador:

... como obstaculizador, que la entidad ejecutora (municipio) no ponga de forma oportuna a disposición de los profesionales los materiales que ellos requieren para trabajar [...] eso hace que los profesionales no tengan materiales y, por mucha voluntad y amor a la pega<sup>6</sup> que tengan, han dicho: “mira, yo no puedo seguir sacando la plata de mi bolsillo para seguir haciendo un taller” (Coordinador regional 3).

La frase “yo no puedo seguir sacando la plata de mi bolsillo” refleja la normalización de prácticas laborales precarias donde los trabajadores asumen costos que no les corresponden. Esto implica una expectativa implícita de que los profesionales deberían estar dispuestos a financiar ciertas actividades debido a su vocación. De esta forma, las dificultades en términos de recursos son solucionadas por quienes llevan a cabo el trabajo, tanto desde la vereda de la obligación, ya que no hay otra opción, como desde la vocación por la labor que se realiza.

### La romantización de la precarización y la flexibilidad laboral

Se observa una romantización de las condiciones laborales desde la posición de los ejecutores, quienes vinculan sus convicciones con el compromiso hacia el programa de establecer estándares de mejoras, pese a no tener seguridad laboral:

... personalmente tuve la opción de irme hace un buen rato, habría tenido un contrato indefinido, pero... yo creo en esto y por qué estamos acá, yo creo que es porque el programa de alguna manera estamos comprometidos con querer hacer las cosas bien. El tema es que nosotros hacemos lo que queremos porque creemos en lo que estamos haciendo (Ejecutora 6).

Se configura un discurso vocacional en que hay una identificación de los sujetos con los valores del trabajo con una infancia vulnerada, que implica plasmar una trayectoria en donde el servicio a y el bien mayor de esta infancia se hace altamente relevante en la construcción subjetiva. Esto refuerza en el discurso la elección vocacional personal en conocimiento de las implicancias en cuanto a las condiciones de trabajo y empleo.

Lo anterior aparece como un intento de unir las fisuras discursivas asociadas a las malas condiciones contractuales en busca de una justificación que permita integrar el relato de la propia trayectoria y la permanencia en el programa.

---

<sup>6</sup> El chilenismo “pega” se refiere a trabajo.

Se observa un intento de integración discursiva entre la precarización laboral y las posibilidades que entrega la flexibilidad contractual, que se ve plasmado en las ventajas en cuanto al uso del tiempo propio que ofrece la modalidad de convenio a honorarios, ya que conlleva la no exigencia de jornada laboral:

... no hay seguro de accidentes, por ejemplo, nos llega a pasar algo, o una compañera queda embarazada, no puedes enfermarte porque si te enfermas no puedes presentar licencia. Entonces estamos, así como esto, y bueno, no sé [...]. Pero igual hago otras cosas, por ejemplo, y también me ayuda, sí, como tengo horarios flexibles manejo mi agenda con pacientes, con talleres que también hago con otro tipo de gente (Ejecutor 7).

La cita indica la construcción de un sujeto constreñido a mantener sus obligaciones laborales más allá de sus propias necesidades físicas. Dentro del mismo relato, se contraponen la ya mencionada flexibilidad horaria del convenio a honorarios como un beneficio que le permite realizar otras actividades laborales, todas dentro del rango del trabajo autónomo, sin seguridad. De esta manera, en la lógica del manejo del tiempo, que le permite “hacer otras cosas”, se vuelve el empresario de su propia vida, en una trayectoria flexible.

En la misma línea, el hablante plantea que la flexibilidad horaria le ofrece realizar su trabajo de manera de adecuarse a las necesidades de los usuarios del programa, en este caso los profesores, para facilitar su puesta en práctica:

... esa flexibilidad nos facilita porque si uno le dijera, no, esto acá, andaríamos también más estresados y con el profesor ahí le exigiera: “no profesor puedo acá y tiene que hacerlo acá”, no, ¿me entiende? Entonces esa flexibilidad que tenemos con los profesores nos ayuda y nos facilita (Ejecutor 7).

Todo lo anterior muestra una clara ambivalencia en la que la injusticia y el desamparo conviven con la posibilidad de hacer un mejor trabajo y, a la vez, realizar actividades laborales independientes, con similares características en términos de inseguridad laboral:

... nosotros igual necesitamos un autocuidado [...] no porque estamos a honorarios no lo vamos a necesitar, si igual tenemos una agenda super ocupada. No es que yo un día, todo el día me toque en la casa durmiendo, no, jamás, entonces como que eso no lo entienden ellos (Ejecutor 7).

La flexibilidad horaria también conlleva la necesidad de justificar el trabajo realizado, como si el no cumplir con estos requisitos implicara que se trabaja menos, que no se cumple (“no es que yo un día, todo el día me toque en la casa durmiendo”), que no se merece el autocuidado porque no se trabaja, lo cual hace diferente a quienes cumplen un horario, quienes realmente demuestran que trabajan y son merecedores de ello. En este sentido, la evidencia de la labor realizada se encuentra en una jornada laboral pactada, la precarización desvaloriza el trabajo realizado.

## La internalización de las lógicas del *management* y la precarización de las condiciones laborales

Se observa una internalización por parte de las coordinaciones de lógicas directivas del *management* donde la estabilidad laboral se subordina a los intereses organizacionales y la eficiencia se persigue mediante mecanismos de control emocional y disciplinario que precarizan la relación laboral.

Se refuerza un discurso donde se evidencia una internalización de las lógicas directivas y en donde la estabilidad laboral pasa a ser considerada como un obstáculo para la eficiencia. Lo anterior se manifiesta en la precarización de las condiciones laborales, las cuales se reflejan, en lo concreto, por medio de la modalidad contractual con la que trabaja la mayor parte de los miembros de los equipos ejecutores, la cual corresponde a un convenio a honorarios. En la siguiente cita, se observa cómo la posición de coordinación regional alude a las desventajas de contar con personas con contratos laborales a más largo plazo, en contraposición a las ventajas que brindaría un convenio a honorarios:

Hasta hace unos años atrás yo te podría decir que peleaba de forma acérrima para que la gente pasara a contrato. Lo que la experiencia indica es solo evidencias de que los que están con contrato son los equipos más complejos, porque, aunque sean malos, no los puedes echar po, cuando le hemos querido decir “sabes que no, tu ejecución no es buena”, se alzan, no pescan, es difícil, es difícil y eso pasa no creo que casualmente con los que están con contrato. Por ahí tenemos dificultades con eso, porque no se les puede despedir, y los honorarios como tienen que entregar su reporte mensual, ellos saben que tienen que hacer bien el trabajo (Coordinadora regional 1).

Es así como la construcción discursiva alude a un proceso de cambio en la posición de la coordinación regional, la que refiere que serían los equipos con contrato los que serían más difíciles de despedir. En contraposición, quienes se encuentran en la modalidad de convenio a honorarios estarían obligados a rendir cuentas de manera constante por medio de reportes, ya que la condición de inestabilidad e inseguridad laboral los impulsaría a realizar bien su trabajo. La estabilidad laboral como obstáculo para la eficiencia aparece también destacada en la frase “se alzan”, ligada al levantamiento o la rebelión de los profesionales con contrato en torno a sus derechos laborales, aspecto que en contraposición muestra la necesidad de los trabajadores pasivos, cuya falta de derechos laborales los lleva a ser construidos como sujetos que no pueden “alzarse” por temor a perder su empleo.

La flexibilidad contractual se presenta como un modelo deseable y natural en la gestión del personal. No se cuestiona la legitimidad de la precarización, sino que se la asume como una medida pragmática ante los obstáculos que imponen los derechos laborales.

Sin embargo, este tipo de condiciones laborales son las que impulsan muchas veces a la desarticulación de los equipos de trabajo, tal como señala una de las coordinaciones comunales: “generalmente la gente que ha abandonado el proyecto ha sido por temas más que nada contractuales, de mejoras, cansancio, principalmente otras posibilidades

laborales" (Coordinador comunal 2). Así, se releva desde la coordinación de los equipos las dificultades asociadas a trabajar en una modalidad que es desventajosa con respecto a otras oportunidades o desafíos profesionales.

En la misma línea, el discurso managerial aparece asociado al control disciplinario y emocional de los trabajadores:

Nosotros nos caracterizamos en la región por ser un equipo bastante estable, creo que una de las evaluaciones altas que siempre tenemos es la estabilidad del equipo. La psicóloga está hace poquito, porque la otra está con prenatal y postnatal, sino estaría aún conmigo, por su guagua solamente desapareció. La asistente social, la que había el año pasado, yo le pedí que no siguiera más, no me gustó, le dimos dos o tres años y no. Y llegó otra que tampoco me gusta, de hecho, le dije: "este año se evalúa tu continuidad". Estará indefinida y todo pero se le indemniza y chao: "si no te mueves, si no cambias tu cara, tu expresión, eres más amable y lúdica, no me sirves". Porque ella es muy apática, se ríe, pero es muy seca. Y eso, está en evaluación, es muy probable que el equipo cambie. Atendiendo a esas situaciones, siento que al programa no le sirven (Coordinador comunal 5).

El fragmento muestra un contraste entre la afirmación sobre la valoración de la estabilidad laboral del equipo y la descripción de varias decisiones recientes de reemplazo de personal. Esta aparente contradicción sugiere que, aunque se valora la estabilidad, el líder parece ser altamente crítico y dispuesto a reemplazar a los miembros si no cumplen con sus expectativas subjetivas. En este caso, un contrato indefinido no asegura la estabilidad laboral.

La forma en que el coordinador se refiere a la psicóloga ("por su guagua solamente desapareció") muestra una despersonalización del individuo y su situación. La palabra "desapareció" resulta significativa, ya que minimiza el contexto de derechos laborales relacionados con la maternidad.

Por otro lado, los criterios para evaluar el desempeño y decidir la continuidad en el programa de las trabajadoras parecen estar basados en opiniones personales ("si no cambias tu cara, tu expresión"), lo que sugiere una falta de objetividad en la gestión de recursos humanos. El énfasis en el carácter "amable y lúdico" que debe demostrar la trabajadora revela una expectativa de control sobre la personalidad y las actitudes de quienes trabajan con él, lo que puede acentuarse por el hecho de que sus colaboradoras son, en su totalidad, mujeres. La expresión "se evalúa tu continuidad" revela una estrategia de control basada en la amenaza implícita de despido. Esta frase establece un sistema de consecuencias donde la trabajadora debe "cambiar su cara y su expresión" para mantenerse en el empleo. Este énfasis en el control de la actitud y la emocionalidad de la trabajadora responde a una lógica managerial que busca moldear su subjetividad con la exigencia de actitudes que se alineen con un ideal de trabajador flexible, dócil y siempre disponible.

Al final del discurso, el coordinador afirma que "al programa no le sirven" quienes no se adaptan a sus expectativas, lo que refleja una visión instrumental de las profesionales que no considera su bienestar o desarrollo, es decir, una construcción de lo desechable.

De esta manera, el concepto de estabilidad es moldeado según los intereses de la coordinación, donde la estabilidad real del empleo no es prioritaria, sino que lo es la estabilidad de lo que esta considera como el cumplimiento de los objetivos del programa. La evaluación constante, la amenaza de despido y la instrumentalización de los derechos laborales forman parte de una narrativa que legitima la precarización como estrategia para garantizar el éxito del programa.

### **Tensiones discursivas en torno a la precariedad laboral: resistencia y malestar frente a la naturalización de prácticas precarizadoras**

En este eje se observó la constante queja por parte de los ejecutores/as del programa con respecto a las condiciones de trabajo. Tal como se ha visibilizado en la categoría anterior, el tema estructural de la calidad contractual (honorarios) aparece como un núcleo en términos de construcción de los discursos:

Nosotros trabajamos con la modalidad honorario, trabajo honorario, y con un contrato que parte desde el mes de... están generalmente desde el mes de marzo al mes de diciembre, y se quedaban en el mes de enero y febrero... obviamente se queda el coordinador, que es la pega mía, junto con los dos cabezas de equipo, en el fondo que es lo que te decía yo, los ayudantes, los que hacen la pega de apoyo técnico (Coordinador comunal 3).

En la cita anterior se grafica la precarización laboral en términos de la existencia de algunos ejecutores que no tendrían salario durante los meses de enero y febrero. De este modo, el trabajo se configura desde la inseguridad y la precarización. Asimismo, la figura del coordinador de equipo se desmarca del resto de los trabajadores, por medio del uso de la palabra "obviamente" para aludir a que él sí recibiría sueldo durante esos meses. Del mismo modo, se incluye en este grupo diferenciado a los apoyos técnicos (figuras de los equipos ejecutores que poseen más experiencia y tienen el trabajo de orientar técnicamente las intervenciones), quienes son referidos por el coordinador como "los ayudantes", lo que los reduce discursivamente.

De este modo, el trabajo se convierte en un riesgo para los ejecutores, pues resulta incompatible permanecer en él si hay dos meses del año en que los trabajadores no perciben remuneración: "va rotando siempre, todos los años, porque estar enero y febrero sin trabajo igual complica y los profesionales si tienen que buscar un trabajo, y no hay vacaciones, entonces..." (Ejecutora 5). Así, la rotación laboral se convierte en una realidad que es comprendida por los profesionales ejecutores.

Los discursos de resistencia, no dominantes o alternativos que surgen, apuntan a la disconformidad con las condiciones laborales existentes, principalmente en términos contractuales: "si tuviera la misma remuneración con un contrato fijo sí estaría más

contento [...] no hay una motivación mayor, como tanto sentido de pertenencia al programa... Es trabajo (Ejecutor 1)". Como se aprecia en la cita, un discurso alternativo pone por sobre el compromiso con el programa la calidad contractual y la estabilidad laboral, lo que va a contrapelo de los discursos anteriores que naturalizan la precariedad en las condiciones laborales al dar primacía a un discurso vocacional. Lo anterior se ve plasmado principalmente con la frase en que el hablante describe al programa: "es trabajo", a secas, en contraposición con una motivación de sentirse parte del programa.

Por otro lado, los grupos reformulan en algunos casos los imperativos planteados por las entidades ejecutoras:

No sé si fue el año pasado, segundo semestre finalizando el año o este año, hubo un problema serio de que nos estaban exigiendo horario, es decir, llegar a las ocho. Y llegó una compañera, no revolucionaria, pero una persona que tiene bien claras las leyes, y ella cuando llegó nos preguntó: "¿cuál es el horario?" y ella dijo: "no, esto es honorario, por objetivo". Ella fue quien nos incentivó a nosotros a como... y el coordinador nos exigió horario, entonces ahí y se enfrentó, explicó todo [...] pero esto es recién este año, imagínese [el programa] acá [en la comuna] ha existido cuánto, unos 10 años (Ejecutor 7).

En esta cita se da cuenta de un proceso en el que un equipo del programa, a través de la información de una nueva compañera de trabajo, elimina la exigencia de cumplimiento de horario en el lugar de trabajo que se le estaba imponiendo a los profesionales con convenio a honorarios.

La mención de una compañera que "no es revolucionaria, pero tiene bien claras las leyes" da cuenta de un contexto en que el conocimiento de las leyes se presenta como una herramienta de empoderamiento y resistencia frente a una autoridad que, en este caso, impone un horario contrario al tipo de contrato ("honorario, por objetivo"). Este liderazgo informal "incentivó" a otros a cuestionar las decisiones de la coordinación, lo que refleja una dinámica en la que el conocimiento de los derechos laborales se convierte en un recurso de poder que fomenta la acción colectiva y la autoafirmación de los profesionales. La frase "se enfrentó" tiene una carga significativa de confrontación al evocar una narrativa de lucha y resistencia. Este término resalta la naturaleza conflictiva de la situación y sugiere un punto de tensión que parece latente en el lugar de trabajo.

También subraya un aparente desinterés o falta de evolución en el programa para resolver estas tensiones en el tiempo al aparecer este cambio de prácticas como un caso aislado, relacionado cercanamente con la líder informal.

Por otra parte, se implementan formas alternativas de mejora en las calidades contractuales llevadas a cabo por algunos municipios con la finalidad de disminuir la rotación de profesionales, pero sin perder del todo la lógica de precarización:

Algunas comunas han comenzado a modificar los contratos a plazos mayores a un año y a plazos indefinidos para reducir la rotación y retener a los miembros de los equipos. Estos cambios han implicado que el contrato por honorarios sea considerado como



una etapa inicial, un período de prueba, y la estabilidad laboral progresa con el tiempo y a medida que se adquiere experiencia en el programa (Coordinador comunal 5).

La afirmación de que los contratos a plazo y los contratos indefinidos pueden "reducir la rotación y retener a los miembros de los equipos" revela una meta de estabilidad. Sin embargo, plantea una dinámica en la que los trabajadores deben atravesar un "período de prueba" para acceder a dicha estabilidad. Si bien se justifica el uso de contratos temporales en el contexto de "adquirir experiencia en el programa", al posicionar el contrato por honorarios como una "etapa inicial" se normaliza la precariedad laboral como un paso previo para alcanzar condiciones estables. Esto implica un modelo en el que los profesionales deben "demostrar" su valía para obtener un contrato más estable. Este enfoque convierte la estabilidad en un privilegio a ser ganado y posiciona a los convenios a honorarios como un método de filtro selectivo.

Esta estrategia puede ser efectiva para retener a los profesionales, pero también puede generar dependencia y una aceptación pasiva de las condiciones laborales menos favorables en etapas iniciales, lo que limita la capacidad de los profesionales para cuestionar sus condiciones laborales en un intento por alcanzar la seguridad prometida.

## DISCUSIÓN

El presente trabajo buscó conocer los discursos de profesionales que trabajan en la ejecución de un programa público de SME chileno en torno a sus condiciones de trabajo y empleo desde una perspectiva crítica. Para ello, a través de ACD se construyeron cuatro categorías de análisis: (1) La construcción discursiva del "buen trabajador" desde la ética del sacrificio, (2) La romantización de la precarización y la flexibilidad laboral, (3) La internalización de las lógicas del *management* y la precarización de las condiciones laborales, y (4) Tensiones discursivas en torno a la precariedad laboral: resistencia y malestar frente a la naturalización de prácticas precarizadoras.

Respecto de la primera categoría, los resultados muestran cómo se genera una interpelación canónica hacia los trabajadores que implica la construcción de un sujeto orientado al sacrificio de su bienestar en pro del cumplimiento de su tarea, lo que lleva también a la responsabilización individual de contar con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar el trabajo en todo momento.

La construcción subjetiva del trabajador se basa en la internalización del sacrificio al priorizar el bienestar de la población atendida (niños) por sobre sus propias necesidades. Se observa en la segunda categoría cómo la vocación obliga a los trabajadores a asumir responsabilidades más allá de lo contractual, incluso cubriendo carencias materiales con sus propios recursos. Así se presenta como un sujeto abnegado y vocacionalmente comprometido, que justifica la permanencia en el trabajo a pesar de condiciones injustas, en la línea de lo planteado por Carrasco y colaboradores (2022) respecto de la normalización del malestar referente a las condiciones de trabajo por parte de los profesionales en función de la priorización de la atención a los usuarios.

Por otro lado, se muestra una construcción identitaria bajo la lógica de la flexibilidad laboral que, aunque permite cierta autonomía, deja a los profesionales en una posición vulnerable. La subjetividad está marcada por una autopercepción de profesional autónomo y racional, alguien que adapta y supera obstáculos, observándose la constitución de una identidad en red (Dubar, 2000), que asume, en la misma línea, una labor continua y sin descanso demostrando constantemente su valor mediante un esfuerzo extra y justificando su entrega a pesar de la falta de condiciones laborales dignas.

Respecto de la tercera categoría, aparece una internalización de las lógicas manageriales por parte de los profesionales de mayor jerarquía (coordinadores), lo cual se plasma en la disminución de la seguridad contractual con la finalidad de contar con un trabajo eficiente a través del miedo a perder el empleo, a la vez que en la necesidad de contar con características personales que cumplan con criterios arbitrarios de permanencia en el programa. Así, los objetivos organizacionales aparecen prevaleciendo en detrimento de mejores condiciones laborales, que irían en contra de estos objetivos.

Los trabajadores carecen de estabilidad y debe rendir cuentas continuamente, temerosos de perder su empleo si no cumplen con las expectativas de sus jefaturas. La figura de trabajador a honorarios se define en función de su pasividad y su vulnerabilidad, especialmente en contraste con los trabajadores con contratos más estables, que, al tener más derechos, pueden "alzarse" y reivindicar mejores condiciones laborales.

Lo anterior da cuenta de la imposición del *management* a los profesionales de poseer características personales orientadas a la generación de confianza, como su capacidad de adaptarse y gestionar compromisos de manera flexible (Boltanski y Chiapello, 2002).

Se observa una instrumentalización y despersonalización de los profesionales, donde su valor reside en su capacidad para ajustarse a las exigencias de quienes cumplen el rol de jefatura más allá de sus derechos o bienestar. Se disciplina y se controla la emocionalidad de los trabajadores desde un discurso orientado hacia el bien mayor organizacional.

En última instancia, los profesionales son construidos como desechables, reemplazables en cualquier momento si no satisfacen los criterios personales de sus superiores. Esta construcción subjetiva posiciona a los trabajadores como individuos subordinados, sin seguridad ni derechos, obligados a adaptarse o a enfrentar el riesgo constante del despido.

Se observa con claridad el discurso del *management* tanto en la individualización de las responsabilidades de los trabajadores como en la interpelación canónica hacia construcciones subjetivas funcionales a las situaciones de precariedad, imbricando la naturalización de ciertas condiciones de trabajo con las características vocacionales de los sujetos. Lo personal y lo laboral no tienen costuras (Boltanski y Chiapello, 2002; Hanlon, 2016). Tal y como lo menciona Hanlon (2016), el mercado de la personalidad se hace patente, incluso con la implicación de dejar de lado aspectos de seguridad personal y laboral, por la vocación. Lo anterior se ejemplifica claramente con la relevancia dada a las características de las mujeres que han tenido la experiencia de la maternidad como una

forma de contar con las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo con niños. Esto llega al límite de desprofesionalizar la intervención llevándola al ámbito de la vida privada en términos de ver a los niños atendidos como los propios hijos.

Se destaca una resistencia emergente entre los trabajadores, quienes cuestionan esta realidad al reconocer que “es trabajo” en lugar de percibirlo solo como vocación. Este cambio de perspectiva también se evidencia al encontrar apoyo en el conocimiento de derechos laborales como herramienta de empoderamiento.

En este sentido, si bien la cuarta categoría muestra prácticas de resistencia, se tiende a naturalizar la precariedad. Surge un circuito sin salida, en que resistir da espacio a la búsqueda del sentido del trabajo desde la vocación de servicio, a la vez que se mezcla con la ética construida desde la lógica canónica, ligada a una vocación sacrificial. De esta manera, el sacrificio y la vocación van de la mano y conducen a naturalizar la postergación de lo personal por las necesidades de quienes son atendidos por el programa.

La rotación laboral, en esta misma línea, surge como algo comprensible, en consideración a la necesidad de los ejecutores de buscar mejores condiciones laborales para evitar la incertidumbre de los convenios a honorarios. Si bien se reconoce la falencia y aparecen discursos de resistencia, finalmente se vuelve al ideal del sujeto trabajador, cuya construcción identitaria pasa por valores relacionados con el sacrificio por lo público y el logro de eficiencia y eficacia, siendo esencial el cumplimiento de estos para la realización de sí, dándole sentido a la incertidumbre a través de una vivencia de pertenencia a un proyecto que, aunque inestable, permite la generación de sentido (Castel, 1997).

La búsqueda por una mayor permanencia de los equipos lleva a prácticas que buscan contratos más estables, pero que vuelven a naturalizar la precariedad al establecer hitos de iniciación en el programa que implican convenios a honorarios para demostrar la capacidad y el merecimiento de un contrato a plazo fijo o indefinido. En consecuencia, la estabilidad se convierte en un recurso de poder y control, ya que los profesionales se ven impulsados a trabajar bajo condiciones desfavorables con la esperanza de acceder a una seguridad futura, normalizando un ciclo de dependencia y sumisión en las etapas tempranas del empleo.

De esta manera, la identidad de red, de la sociedad por proyectos (Boltanski y Chiapello, 2002; Dubar, 2000), muestra una de sus tantas facetas tras un manto de falsa estabilidad.

En esta línea, son aquellos que cumplen con estas características quienes logran pertenecer al ser expulsados aquellos que no pueden adaptarse a esta interpelación y a estas formas organizacionales de red y proyecto. Así no solo quienes tienen posiciones jerárquicas superiores, sino también quienes ocupan cargos de ejecutores, definen quiénes están dentro o fuera a partir de estos cánones, incluso ubicándose en una posición moralmente superior, en vista de su vocación, sacrificio y compromiso con lo social. En palabras de Boltanski y Chiapello (2002), en cualquier nivel se diferencia entre sujetos ‘grandes’ y ‘pequeños’.

Finalmente, cabe preguntarse por el discurso vocacional, relacionado con el amor al trabajo y el compromiso con el programa y sus usuarios, como mecanismo de control de los profesionales (Laval y Dardot, 2013) en parte como una forma de adecuarse al canon esperado y en otra como una forma de intentar unir las fracturas discursivas asociadas a la propia trayectoria en un contexto precarizado en donde se permanece en el tiempo como empresario de la propia vida (Périlleux, 2008).

Futuras investigaciones podrían profundizar en la normalización de la precarización en distintos sectores del servicio público. También sería relevante investigar las estrategias de resistencia colectiva y su potencial transformador, junto con el efecto de las condiciones laborales en la calidad de los servicios ofrecidos. Finalmente, parece interesante investigar, mediante ACD, las dinámicas discursivas entre jefaturas y trabajadores para revelar cómo se perpetúan y negocian las ideologías manageriales y las prácticas precarizadoras en el sector público.

---

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

**Gloria Zavala-Villalón:** conceptualización; análisis formal; investigación; metodología; administración del proyecto; supervisión; visualización; redacción-borrador original; redacción-revisión y edición

**Catalina Ganga-León:** conceptualización; análisis formal; investigación; metodología; visualización; redacción-borrador original; redacción-revisión y edición.

**Loreto Leiva Bahamondes:** conceptualización; adquisición de fondos – adquisición del apoyo financiero para el proyecto que conduce a esta publicación; administración del proyecto; recursos; supervisión

## REFERENCIAS

- Aberbach, J. y Christensen, T. (2001). Radical reform in New Zealand: Crisis, windows of opportunity, and rational actors. *Public Administration*, 79(2), 403-422. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00262>.
- Antunes, R. (2011). *O continente do labor*. Boitempo.
- Araujo, K. y Martuccelli, D. (2012). *Desafíos comunes: Retrato de la sociedad chilena y sus individuos: Tomo II. Trabajo, sociabilidades y familia*. LOM.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gerencia pública: Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz: La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Paidós.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. Paidós.
- Bilbao, M., Martínez-Zelaya, G., Pavez, J. y Morales, K. (2018). Burnout en trabajadores de ONGs que ejecutan política social en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-26. <http://doi.org/d5hx>
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social: Introducción a los oficios*. LOM.
- Cárcamo-Vásquez, H., Jarpa-Arriagada, C. y Castañeda-Díaz, M. (2020). Duplas psicosociales. Demandas y desafíos desde la visión de los profesionales que intervienen en las escuelas de la Región de Ñuble. *Propósitos y representaciones*, 8(2). doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.324>
- Carrasco, K., Martínez, S., Morelli, B., Navarrete, M., Pincheira, C., Poblete, M. y Sarabia, E. (2022). Salud mental de equipos que trabajan en contextos de violencia hacia niñas, niños y jóvenes: Una aproximación desde Terapia Ocupacional. *Revista Ocupación Humana*, 22(1), 42-53. doi: <https://doi.org/10.25214/25907816.1172>
- Castel, R. (1997). *La metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*. Paidós.
- Castel, R. (2004). *La inseguridad social: ¿Qué es estar protegido?* Manantial.
- Castrillon, C., Moran, S. y Suárez, M. (1999). Factores relacionados con la satisfacción laboral y el desgaste profesional en los medios de atención primaria de Asturias. *Atención Primaria*, 23, 352-359. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-factores-relacionados-con-satisfaccion-laboral-13367>

Chica, S. y Salazar, C. (2016). Nueva y posnueva gestión pública: ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? *Administración & Desarrollo*, 46(1), 100-125. <https://doi.org/10.22431/25005227.89>

Christensen, T. y Lægreid, P. (2005). Trust in government: The relative importance of service satisfaction, political factors, and demography. *Public Performance & Management Review*, 28(4), 487-511. <https://doi.org/10.1080/15309576.2005.11051848>

Dubar, C. (2000). *La crisis de las identidades: La interpretación de una mutación*. Bellaterra.

Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Polity Press.

Fairclough, N. (1995). General introduction. En Fairclough, N. *Critical discourse analysis: The critical study of language* (pp. 1-20). Longman

Fairclough, N. (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: Las universidades. *Discurso & Sociedad*, 2(21), 170-185 <http://hdl.handle.net/10045/147062>

Fardella, C., Sisto, V. y Jiménez, F. (2016). La gestión de la subjetividad en el trabajo público: Tensiones y resistencias en la implementación de políticas sociales en Chile. *Revista de Estudios Sociales*, 56, 8-21. <https://doi.org/10.7440/res56.2016.02>

Haefner, C. (2000). La descentralización y la planificación del desarrollo regional: ¿Ejes de la modernización de la gestión pública?: Algunas notas sobre su discusión. *Revista MAD*, 3. <https://doi.org/10.5354/0718-0527.2011.14849>

Hanlon, G. (2016). *The dark side of management: A secret history of management theory*. Routledge.

Iturrieta, S. (2018). Masificación, segmentación y fragmentación de la educación superior chilena: Bienestar subjetivo de profesionales. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 83-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059580009>

Jarpa-Arriagada, C., Escobar, C., Guiñez, L. y Salazar, K. (2020). Representaciones sociales de duplas psicosociales sobre las acciones profesionales realizadas en establecimientos municipalizados, Chillán, Chile. *Calidad en la Educación*, 52, 111-134. <https://doi.org/10.31619/caledu.n52.700>

Laval, C. y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo*. Gedisa.

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2238247.pdf>

Milanesi, A. y Ramos, C. (2017). Public Management models, Latin America. En A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer.

Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno: La influencia del espíritu empresarial*. Paidós.

Pentarakí, M. y Dionysopoulou, K. (2019). Social workers: A new precariat?: Precarity conditions of mental health social workers working in the non-profit sector in Greece. *European Journal of Social Work*, 22(2), 301-313. <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1529664>

Périlleux, T. (2008). La subjetivación frente a la prueba del trabajo flexible. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. LOM.

Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A comparative analysis: New public management, governance and the neo-Weberian state*. Oxford University Press

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.

Schöngut-Grollmus, T. (2017). Precariedad laboral y salud mental en trabajadores de la educación en Chile. *Revista de Psicología*, 26(1), 1-12. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2017.46645>

Stecher, A. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo: Discusiones desde América Latina. *Universitas Psychologica*, 9(1), 93-107. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy9-1.acdh>

Wagner, P. (1997). *Sociología de la modernidad*. Herder.

Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público*. Documentos de trabajo, Serie Gestión 29. Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf>

Waissbluth, M. e Inostroza, J. (2006). *La reforma del Estado en Chile 1990-2005: De la confrontación al consenso*. PUBLIC, Boletín del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE. <http://www.esade.edu/public>

Waissbluth, M. e Inostroza, J. (2007). Globalización y reforma del Estado en Chile. *Iberoamericana, Nordic Journal of Latinoamerican and Caribbean Studies*, 37(1), 285-310. <https://doi.org/10.16993/ibero.205>

Wodak, R. (2003). De qué trata el análisis crítico del discurso (ACD): Resumen de su historia, sus conceptos fundamentales y sus desarrollos. En R. Wodak y M. Meyer (Comps.), *Métodos de análisis crítico del discurso* (pp. 17-34). Gedisa.