



Gestión emocional en el trabajo: de la psicoeconomía al valor de la amistad. Bogotá y Medellín, 1946-1988

Eugenio Castaño González¹

Recibido: 05/05/2019 / Aceptado: 16/09/2019

Resumen. En este artículo se examinará el modo en que se fue configurando una creciente atención a los riesgos de accidentalidad laboral, liderazgo empresarial y sentimiento de amistad en los lugares de trabajo, como parte de un proceso conjunto orientado a la psicologización de los trabajadores en las ciudades de Bogotá y Medellín durante la periodización propuesta. Para analizar aquello se tomarán como fuente de análisis algunos artículos académicos y de prensa, tesis, libros, entre otros, con los cuales se pueda esclarecer, en términos históricos, la forma en que dicho proceso de psicologización atravesó otro tipo de disciplinas como la administración y la ingeniería. Así, el enfoque del error, la falla y deficiencia, como fuente explicativa para objetivar la accidentalidad laboral, se fue articulando con la gestión de amistad y las potencialidades para el trabajo desde un enfoque psicológico.

Palabras clave: psicoeconomía; accidentes laborales; liderazgo empresarial; gestión psicológica.

[en] Emotional management at work: from psycho-economics to the value of friendship. Bogotá and Medellín, 1946-1988

Abstract. This article will examine the way in which increased attention was given to the risks of work accidents, business leadership and feeling of friendship in the workplace, as part of a joint process aimed at the psychologization of workers in cities of Bogotá and Medellín during the proposed periodization. To analyze this, some academic and press articles, theses, books, among others, will be taken as an analysis source, with which it will be possible to clarify, in historical terms, the way in which said psychologization process went through other disciplines such as the administration and engineering. Thus, the focus of error, failure and deficiency, as an explanatory source to objectify work accidents, was articulated with the management of friendship and the potential for work from a psychological approach.

Keywords: psychoeconomics; work accidents; business leadership; psychological management.

Sumario. 1. Introducción. 2. La psicoeconomía y la emocionalidad del trabajador. 3. El principio del error y la accidentalidad laboral. 4. Estrategias de liderazgo y capacidad de mando. 5. La amistad como argamasa organizativa. 6. Consideraciones finales. 7. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Castaño González, E. Gestión emocional en el trabajo: de la psicoeconomía al valor de la amistad. Bogotá y Medellín, 1946-1988. *Sociología del Trabajo*, n°95 (2019), 19-34.

¹ Universidad de Antioquia
eugecas2016@gmail.com

1. Introducción²

En la primera parte de este artículo se examinará la manera en que el elemento humano o psicoeconomía comenzó a jugar un rol determinante dentro del proceso de psicologización en el ámbito laboral. Dicho proceso fue clave para comenzar a objetivar la emocionalidad de los trabajadores y su relación con los riesgos de accidentalidad laboral en ambas ciudades. En la segunda parte, y estrechamente vinculada con la primera, se abordará cómo esta nueva atención a la dimensión subjetiva, en pleno proceso de industrialización, entrañó una creciente atención a las características psicológicas demandadas en aquellos liderazgos que ostentaban algún tipo de poder en los sitios de trabajo. La articulación de ambos fenómenos comenzó a jugar un papel clave en la intención, ya no solo de identificar factores de riesgo desde un enfoque ligado a la falla y el error, sino también en la promoción de tipos de relacionamiento seguros, cooperativos, eficientes, satisfactorios, incluso amistosos. Se examinará como aquello se orientó a fortalecer los procesos productivos y desactivar las conflictividades entre trabajadores y patronos. Lo anterior, justo en una etapa de creciente inestabilidad laboral y de mayor requerimiento de características como la persistencia, sentido del humor, espíritu de sacrificio, amor por el trabajo, capacidad de modificar paradigmas, entre otros aspectos.

Al revisar la producción historiográfica a nivel internacional se encuentran algunos enfoques de trabajo. El primero de ellos, desarrollado por autores como Sarraceno (2013), Billiard (2002), Ouvrier (2010), Le Bianic (2004) y Vatin (2004), se centra en el análisis de la sociedad salarial europea del siglo XX. Este enfoque examina cómo se desarrolló el estudio de la actividad corporal y mental de los trabajadores desde una perspectiva psicofisiológica. Para ello abordan el asunto de la orientación, selección y reclutamiento de obreros durante la primera mitad del siglo XX a fin de determinar las aptitudes laborales desde la psicología experimental. Si este primer enfoque vuelca la atención en la primera mitad del siglo XX, los estudios sobre la gubernamentalidad desarrollados en el ámbito anglosajón, en cabeza de Nikolas Rose (1990), se ocupan de la implementación de prácticas de subjetivación laboral en el ámbito europeo y norteamericano durante el siglo XX y XXI, partiendo de ciertos discursos psicológico-administrativos. Aun cuando no corresponden propiamente a las propuestas investigativas ligadas exclusivamente a la disciplina histórica, el enfoque de la sociología clínica, desarrollado en Francia a comienzos de la década del ochenta, es clave a la hora de dar cuenta del estado del arte en torno a la relación entre el trabajo y la subjetividad. Dicha perspectiva psicopsicológica, desarrollada por autores como Vincent de Gaulejac (1993), centran su atención en el esclarecimiento y análisis de las problemáticas psíquicas en los procesos de desclasamiento social. El autor examina las actuales mutaciones del mundo del trabajo, ligadas al pos-fordismo, muy particularmente los conflictos y malestares de los sujetos en esta esfera laboral. También se destaca el enfoque ligado con la psicodinámica del trabajo o psicopatología, especialmente en autores como Dejours (2009). Este último vuelca la atención, no solamente en la relación entre el trabajo y la identidad desde una perspectiva subjetivista, sino, además, en la relación entre el trabajo y los pade-

² Este artículo es el resultado de una tesis Doctoral en Historia desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, titulada *Cuerpos y almas para el trabajo: la psicologización de los trabajadores en Bogotá y Medellín, 1928-1994*.

cimientos psíquicos como factores de riesgos psicosociales. El sufrimiento se constituye en este enfoque, y en especial para este autor, en una categoría analítica que permite abordar el mundo laboral desde el último tercio del siglo XX, cuyas formas de degradación se han visto reflejadas en el ámbito de los padecimientos mentales, incluido el suicidio. En suma, el examen detallado del aspecto subjetivo se erige en la clave para esclarecer los impactos de dichos riesgos en las organizaciones y en la propia psique de los trabajadores contemporáneos. Partiendo de esta misma relación entre el trabajo y la subjetividad, Christian Baudelot y Michel Gollac (2011) enfocan sus estudios en el ámbito de la felicidad y la infelicidad como dispositivos psicológicos orientados a objetivar los comportamientos de los trabajadores, pretendiendo con ello optimizar las actividades profesionales y la de los obreros.

En el ámbito latinoamericano cobran un valor de capital importancia los trabajos de autores como Gallo (2016), Caponi (2015), Haidar (2016), Roldan (2010), Motta (2008) Pulido (2008) y Jaraba Barrios (2014). Con base en las pesquisas desarrolladas por estos autores es posible identificar cuatro ámbitos de trabajo muy vinculados. El primero corresponde a la exploración de fenómenos como la fatiga en el ámbito laboral y sus formas de objetivación durante la primera mitad del siglo XX. Se trata de un tipo de análisis histórico que pone de relieve –en un contexto de creciente industrialización– la intención de regular los cuerpos para reformar las mentes con el fin de optimizar rendimientos. Un segundo ámbito de trabajo se desprende de las pesquisas históricas sobre el concepto del factor humano –vinculado con la emergencia de la fátiga y otros fenómenos como la psicotecnia– el cual procuró dar un paso adelante en ese proyecto de psicologización del ámbito laboral y de los análisis del cuerpo humano desde la metáfora del “motor”. El tercero se enfoca en el problema de la simulación. Se trata de resaltar el rol desempeñado por la psiquiatría francesa, la práctica médico-legal y la medicina del trabajo en la objetivación de este padecimiento en situaciones de accidentalidad laboral (Gallo, 2016). Existe un punto en común entre estos tres ejes investigativos en torno al esclarecimiento de los mecanismos orientados a la optimización de los rendimientos laborales desde el plano emocional, guiados por una experiencia de reingeniería permanente del cuerpo y la mente en las sociedades modernas y contemporáneas. Aunque no corresponden estrictamente a investigaciones de carácter historiográfico, también es posible señalar un cuarto ámbito investigativo desarrollado por Hernán Camilo Pulido Martínez sobre la psicología y el mundo laboral. Sus valiosos aportes se centran en exploraciones sobre la psicologización del servicio urbano de trabajadores en Bogotá (Pulido Martínez, 2008) y a las reflexiones teórico-conceptuales sobre los enfoques psicológicos ligados al ámbito organizacional. Estos trabajos de Pulido son bien interesantes en la medida que revelan una práctica que se ha venido extendiendo en los ámbitos laborales colombianos durante los últimos años.

Finalmente, existe un quinto ámbito de trabajo realizado por Bruno Jaraba sobre la fundación de la psicología en Colombia y de las herramientas psicotécnicas. Si bien su aporte es valioso al brindar pistas sobre la implementación de estas herramientas por la española Mercedes Rodrigo en la Universidad Nacional, su análisis se restringe a los procesos de admisión a dicho centro educativo y no aborda las implicaciones de estos dispositivos psicológicos en los ámbitos laborales. Por ello con este artículo se pretende examinar un fenómeno bastante vigente en las discusiones ligadas con la psicología organizacional, pero poco explorado por la historiografía nacional como es el tema de la psicologización del mundo del traba-

jo en Colombia durante el periodo propuesto. En ese sentido, dicha periodización responde a dos fenómenos claves: el primero, la publicación en 1946 del libro *Introducción al estudio del factor humano en la industria. Nociones de psicoeconomía*, escrito por el inmigrante español Cesar de Madariaga. En este texto se exploró con detalle y, por primera vez en Colombia, la articulación entre el factor humano en el trabajo con la actividad económica, lo cual fue definido por él como la psicoeconomía. La fecha de cierre corresponde a la publicación del artículo *Las relaciones jefe-subordinado, factor decisivo en la vida de la empresa*, escrito por Tapia A, Álvaro. En dicho artículo, la amistad se erigió en un valor instrumentalizado para promover actitudes productivas y procurar desactivar los conflictos entre jefes y trabajadores.

Por otro lado, la elección de las ciudades de Bogotá y Medellín para el rastreo de fuentes obedeció a tres motivos: el primero, porque ambas ciudades, desde finales del siglo XIX y comienzos del XX se constituyeron en los principales centros urbanos del país. En segundo lugar, porque ambas se establecieron como los principales núcleos del proceso de industrialización durante todo el siglo XX en Colombia. No obstante, a pesar de que dicho proceso de industrialización a nivel nacional tuvo otros polos de desarrollo (Ocampo, 1987), es importante aclarar que el enfoque metodológico no se orienta a analizar, en términos históricos, dicho proceso. Sin embargo, sí se procura identificar, a grandes rasgos y evitando incurrir en posiciones deterministas, cómo ciertas transformaciones socioeconómicas coincidieron con las propias modificaciones en los dispositivos psicológicos dentro del ámbito laboral. En tercer lugar, y partiendo de los dos motivos anteriores, así como de las fuentes disponibles para el desarrollo del presente artículo, estas dos ciudades se erigieron en los primeros y principales centros de divulgación de saberes sobre los procesos de psicologización de los trabajadores colombianos, lo que no significa que fuesen los únicos. Las fuentes consultadas en ambas ciudades dan cuenta de un tipo de discurso y de práctica que procura tener implicaciones nacionales. No obstante, a raíz de la periodización existen fuentes que solo pudieron ser examinadas de manera parcial por la vigencia de la Ley 23 del año de 1982 sobre derechos de autor, la cual limitó la consulta y reproducción de una parte de dichas fuentes, especialmente las tesis. Su disparidad, heterogeneidad y escasa disponibilidad tornó difícil examinar ambas ciudades como estructuras analíticas separadas dentro del artículo; aun cuando, en la medida de lo posible, se evitó establecer generalizaciones con alcances nacionales en las interpretaciones realizadas. Por ello la decisión metodológica de elaborar una distribución narrativa basada en el escrutinio detallado de las características y modificaciones apreciadas en los discursos y prácticas psicológicas en el ámbito laboral.

2. La psicoeconomía y la emocionalidad del trabajador

Durante las primeras décadas del siglo XX, especialmente en autores como Alejandro López (2011), se puso de relieve una preocupación incipiente por el elemento humano y psicológico del individuo en el trabajo. Lo anterior, en medio de un panorama nacional caracterizado por el crecimiento industrial, incremento de los procesos migratorios, construcción de barrios obreros y un primer intento de consolidar el mercado interno. Sin embargo, fue con el ingeniero e inmigrante español César

de Madariaga que las reflexiones sobre el elemento psíquico en el trabajo experimentaron un giro notorio. Su arribo al país durante la década del cuarenta se dio como efecto de los procesos migratorios desencadenado por la guerra civil española y la posterior dictadura de Francisco Franco (1939-1975). Madariaga, formado en ingeniería de minas y metalurgia, era un conocido promotor y defensor de los beneficios de la organización científica del trabajo. También se desempeñó en Colombia como profesor de la Facultad de Administración Industrial y Comercial (FAIC) del Gimnasio Moderno, precursora de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, además de ser asesor técnico del Instituto de Fomento Industrial (IFI) durante la década del cuarenta (Henderson, 2006). Durante aquella época se fueron consolidando ciertas actividades económicas como el transporte, sector financiero, comunicaciones, servicios públicos modernos. Lo anterior se tradujo en el incremento del trabajo asalariado (distribuido en peones, obreros y empleados) entre finales de la década del treinta y comienzos de la del sesenta (Sánchez, 2009, p.173). En efecto, según Ocampo, el sector servicios acrecentó su participación en la generación de ocupaciones del 21% en 1938 al 45% en 1984 (Ocampo, 1987). En medio de aquel contexto socioeconómico, para Madariaga era esencial que los aspectos emocionales en el ámbito laboral volcaran la atención, entre otros, hacia las características psicológicas individuales y colectivas de cada grupo geoeconómico (Puyana, 2008). Esta articulación entre el campo de estudio de la actividad económica en relación con el factor humano fue definido por él como la psicoeconomía (Madariaga, 1946), lo cual permitiría aportar elementos psíquicos al análisis sobre el ser humano en el trabajo. Aquella ofrecía, según él, la posibilidad de cultivar la personalidad y aportar a la sociedad un mayor y más extendido disfrute de bienes espirituales. Para tales propósitos se trataba de aprovechar los progresos y las relaciones establecidas entre disciplinas como medicina, la economía, la sociología y fundamentalmente la psicología. Aquello situó la discusión, y de manera muy incipiente, en torno a la necesidad de reforzar el campo de acción alrededor de la salud de los trabajadores, el bienestar, la prevención de riesgos vitales y el afianzamiento psicológico en los lugares de trabajo.

Así, a finales de la década del cincuenta, López de Mesa sostenía que aquella época era más que oportuna para tomar las riendas del destino nacional. Para él se tornaban evidentes los retos suscitados por la reproducción de la población y, por consiguiente, los problemas sociales y laborales que debían enfrentarse. De allí se desprendía la idea de que el trabajo enaltecido debía, no solo ser satisfactorio, sino que también debía solventar las necesidades primordiales de la familia para garantizar un mínimo de complacencia y decoro (López de Mesa, 1958). El problema planteado por López de Mesa ponía al país en la disyuntiva, de resolver las cuestiones sociales o verse abocado a la disolución. En efecto, si sus planteamientos apuntaban cada vez más a intervenir los aspectos sociales como principal reto a resolver dentro del ideal de desarrollo y bienestar, el saber médico y psicológico debía de imponerse el desafío de animarlo. López de Mesa sostuvo que el aumento de los salarios debía favorecer el grato y digno mantenimiento del hogar, constituyéndose en un elemento indispensable en el proceso civilizatorio (López de Mesa, 1958). Sin embargo, defectos inherentes en la subjetividad colombiana, como por ejemplo el alcoholismo, el juego, además de otros fenómenos como la mendicidad, la pereza o el extravagante derroche, seguían siendo aspectos de degradación mental y de impedimento de desarrollo.

3. El principio del error y la accidentalidad laboral

A simple vista, lo anterior parecía responder a lo afirmado por Dejours en relación al factor humano emparentado con la gestión de la falla, el error y la falta, por lo que la sensación de insuficiencia, la percepción de carencia y penuria, se constituyeron en el foco de atención (Dejours, 1998). Para el caso colombiano, además del inmigrante español César de Madariaga, Luis Carlos Morales, entonces jefe de relaciones industriales de la empresa Fabricato, aseveraba en abril 1964 que existían varias dificultades para enfrentar una campaña de prevención en las industrias, relacionado con ciertas características temperamentales de los trabajadores. Este artículo es bastante interesante, pues si bien en Madariaga se plantea la relación entre la accidentalidad y el factor humano, a partir de la identificación de cierta “deficiencia” (Madariaga, 1946), Morales fue más allá en sus explicaciones. Para este último existía una serie de fenómenos emocionales que hacían mucho más proclives los accidentes laborales, sin recurrir a explicaciones innatistas (Morales, 1964a). Esta modificación en la forma de objetivar los comportamientos psicológicos estuvieron estrechamente vinculados con varios acontecimientos: Primero, la creación en 1947 del Instituto de Psicología Aplicada de la Universidad Nacional y, un año después, el establecimiento del Instituto de Psicología Aplicada de la Universidad Nacional de Colombia, impulsado por la inmigrante española Mercedes Rodrigo (1942). En segundo lugar, la creación del grupo psicoanalítico en Colombia y su reconocimiento internacional en 1959. En tercer lugar, la conformación de la Sociedad Colombiana de Psicoanálisis en 1961.

Así, en agosto de 1964, Morales afirmaba que la visión, según la cuál existía una predisposición al accidente laboral, fue lentamente reemplazada por una postura en donde los factores de riesgo psicológico, en ciertos individuos, los hacía más vulnerables frente al entorno. Esta situación fue atestiguando un cambio en la percepción que se tenía del trabajador, por lo que el análisis de la vulnerabilidad frente a dichos riesgos psicológicos, además de los ambientes circundantes, le impedía adaptarse a las condiciones cambiantes del trabajo. No se trataba de indagar en ciertos desperfectos innatos. Se trataba, en cambio, de volcar la atención en otro tipo de factores psicofisiológicos. En primer lugar, este autor sostenía que el número de accidentes variaba con la edad; es decir, disminuía a medida que el individuo maduraba y aumentaba de nuevo cuando el obrero envejecía. En segundo lugar, el trabajo en cadena y cronometrado tornaba la actividad aburrida e insatisfactoria, por lo que una actividad con esas características exigía un esfuerzo de voluntad suplementario y con una mayor probabilidad de desencadenar un incidente (Morales, 1964b). Todo lo contrario ocurría cuando la actividad era agradable, lo cual tenía como efecto que el trabajo fuese interiormente experimentado de manera lúdica. Así mismo, las preocupaciones familiares y los pequeños o grandes afanes de la vida cotidiana, disminuían la capacidad de atención, concentración y de productividad, con lo cual la probabilidad de un accidente se incrementaría considerablemente. De modo que durante la segunda mitad del siglo, a juzgar por el artículo de Morales, la preocupación por los comportamientos emocionales, presuntamente perjudiciales, cobraron una mayor importancia como fuente de análisis riguroso sobre la subjetividad del trabajador en situación de riesgo. Finalmente, sostenía que para iniciar el estudio, análisis y corrección del factor humano, era necesario proporcionar al trabajador un lugar de trabajo seguro. Dicho en otros términos, si el individuo estaba afectado psi-

cológicamente por el temor de una maquinaria carente de mantenimiento, el resultado previsible sería su obstinación a la hora de obtener la colaboración para alcanzar el objetivo común de reducir el factor de riesgo. De allí el propósito de aplicar las experticias en psicología para cultivar la consciencia de seguridad y cooperación en los lugares de trabajo. De acuerdo con él, unas buenas relaciones humanas hacían más por la seguridad que todas las labores técnicas; al mismo tiempo, solo se obtendría la colaboración de los trabajadores si se conseguía previamente su confianza (Morales, 1964b). A comienzos de la década del setenta también se hacía mención de las consecuencias psíquicas que la accidentalidad dejaba, no solo directamente en el aquejado, sino en los testigos del infortunado episodio (Agudelo, 1970). La dramatización del accidente y la percepción de la calamidad, supuso un nivel más detallado en el análisis desde el plano emocional. El trabajador accidentado salía de la fábrica para el hospital o su domicilio, al tiempo que los compañeros quedaban a merced de la impresión emocional desatada por dicho episodio. En ese caso, la parálisis, el reajuste en el ritmo de trabajo por la impresión psicológica, acentuaba aun más la percepción empresarial sobre las posibles pérdidas económicas.

De manera que la causa del accidente no solo se abordó desde el enfoque del “error o la deficiencia”, sino que también recurrió al examen de un conjunto de factores: conocimiento de la psique del trabajador, ambiente laboral, preparación técnica, aptitud, extensión de la jornada de trabajo, contacto diario con agentes mecánicos, vejez prematura, entre otros. Lo anterior comenzó a revelar ciertas prácticas y discursos que articularon la objetivación de las condiciones organizacionales de las empresas con el estudio de la conducta psicológica individual. Aquello se desarrolló de manera conjunta con el examen de los factores que estimulaban las reacciones del trabajador, así como el estudio de las sensaciones psíquicas (Agudelo, 1970). El mayor énfasis en los factores técnicos y humanos de los accidentes también condujo a un abordaje más cuidadoso de los aspectos preventivos, pedagógicos, aptitudinales y actitudinales. Entre los primeros, según lo afirmado por Peralta Gómez (1985) a mediados de la década del ochenta, destacaban aspectos ya referidos por Moreno un par de décadas atrás, como la edad, además de la experiencia, la inteligencia, la atención, la personalidad, el entorno físico, los descontentos, susceptibles todos ellos de ser registrados por medio de una adecuada prueba psicotécnica. Sin embargo, lo más novedoso fue la incipiente sensibilidad frente al tema del cambio, la capacidad del individuo de reinventarse frente a las situaciones adversas en el plano social y laboral. El desgaste psicológico comenzó a regirse bajo la premisa del cambio y la flexibilidad, conjuntamente con la necesidad de adoptar nuevas normas, opiniones, usos y costumbres, cada vez más necesarias para la socialización y movilidad en las empresas de Bogotá y Medellín, en plena etapa de crisis económica y creciente desempleo. En ese entonces, el crecimiento económico del PIB en la década del sesenta había sido del 5.1% anual promedio, en la década del setenta fue del 5.5%, mientras que en la siguiente fue de tan solo 3.2%. A su vez, la tasa de desempleo aumentó del 8.1% en 1981 a 9.57% en 1989, con una cifra record de 13.8% en 1985, a la vez que se disparó el empleo informal (Perry, 1990).

Por otro lado, Peralta Gómez (1985) afirmaba que los estados de tensión estaban estrechamente relacionados con el deseo de satisfacer necesidades como el empleo, la seguridad, promoción, prestigio profesional y social. Lo anterior en espera, no solo de reducir la tensión y la ansiedad, sino también para disminuir el porcentaje de accidentalidad. La comunicación fluida, capacidad de improvisación, el entusiasmo

y el trabajo en equipo, fueron cobrando mayor importancia como forma de resolver las tensiones, evitar accidentes y sortear las dificultades económicas derivadas de la desindustrialización experimentada en aquel periodo. Si bien la cooperación fue un elemento clave dentro del pensamiento de Alejandro López (2011) y César de Madariaga (1946) a partir de la década del setenta y ochenta cobró mayor importancia la necesidad de improvisar e inventar (Peralta, 1985) en el ámbito laboral. Lo anterior reposó en la capacidad de los individuos de readecuarse a las cambiantes exigencias, no solo para eludir de manera adecuada padecimientos como el estrés, sino también para prevenir la accidentalidad laboral. A pesar de la inexistencia de una legislación laboral sobre el ámbito psicosocial hasta comienzos de la década del noventa, el concepto de bienestar físico y mental se fue erigiendo en una especie de salvaguarda del aparato psíquico, una manera de prever y anticiparse a este tipo de descompensaciones. De acuerdo con Carpintero Fernández, director de personal del Banco de Occidente en 1982, la falta de adaptación del individuo al trabajo no debía compensarse, por parte del patrono, únicamente con primas de navidad, transporte o comedor. Se requería, por tanto, priorizar la salubridad psíquica del medio laboral dentro de los diferentes programas de seguridad industrial. El componente emocional se tornaba esencial para una adecuada gestión del personal por parte del empresario, el gerente o supervisor, por lo cual los fracasos desencadenaban situaciones de emergencia, además del incumplimiento de las responsabilidades en materia de seguridad industrial (Carpintero, 1982). Dicho de otra manera, la implementación de este tipo de gestión de la subjetividad orientada a la reducción de los riesgos y la promoción de la productividad requería, a su vez, volcar la atención sobre los, líderes, jefes de empresa como responsables del éxito de aquella tarea.

4. Estrategias de liderazgo y capacidad de mando

El eje articulador en la gestión del trabajador desde el plano emocional, visto como recurso, giró en torno, en principio y aun en plena etapa de industrialización a nivel nacional (Vélez, 1974), al estilo psicológico-administrativo del líder empresarial y a la capacidad de suscitar prácticas más productivas en el resto de los trabajadores. El rol del líder fue concebido como especie de catalizador capaz de gestionar capacidades y de atenuar comportamientos improductivos y riesgosos. En un artículo publicado por Jaramillo Botero en 1964 en la revista *Fabricato al día*, se puso de presente las características y la importancia de los comandos de empresa para mejorar los procesos productivos. Si bien el debate era bastante incipiente a nivel nacional, el autor creía que con ello se buscaba promover el progreso nacional y estimular la exportación de los productos de las industrias colombianas (Jaramillo, 1964). Al echar un vistazo al artículo se constata una ruta administrativo-psicológica que, según él, debía empezar a ser aplicada en todas las empresas colombianas para dejar de ver al trabajador como una simple máquina colmada de fallas. A partir de lo anterior planteaba la necesidad de corregir los estilos autocráticos y dar paso a una perspectiva administrativa mucho más interesada en el lado emocional y motivacional del trabajador colombiano. Botero planteaba que los estilos autocráticos de gestión tendían a la accidentalidad, agresividad o apatía, dependencia frente a la autoridad del jefe, rivalidades e intrigas en ausencia del líder, falta de motivación e iniciativa, depresión, sensación de injusticia, además de observarse expresiones de sumisión, miedo al jefe

y esfuerzos para atraer su atención. En los grupos democráticos, por el contrario, se sostenían relaciones cordiales con el jefe, metodicidad en los desempeños, mayor precaución, iniciativa e independencia, altos niveles comunicacionales, mayores deseos internos de realizar las labores de manera acertada (Jaramillo, 1964a). Para Vásquez Lalinde (1964), al líder democrático de empresa se le debía exigir la agudeza suficiente para desentrañar el mundo interior de los subalternos, potencializar y adaptar sus capacidades y conductas, según las demandas organizacionales y las necesidades de progreso industrial.

Jaramillo Botero también hizo referencia a la necesidad de examinar el fondo psicológico de los jefes de empresa, capaz de volcar la atención sobre la psique individual del jefe. Así, un jefe debía ser claro en sus apreciaciones, preciso, conciso y con capacidad de autocontrol (Jaramillo, 1964a). Un apasionado podía ser un buen jefe si su emotividad era auto-regulada y atendía las necesarias advertencias. Por ello la educación jugaba un papel decisivo como dispositivo regulador de la temperancia psíquica del jefe, evitando sucumbir frente a las manifestaciones de intolerancia, incomprensión, egoísmo, dispuestos siempre a imponer su voluntad por sobre la de los demás (Jaramillo, 1964b). Si bien se exigía del jefe una comodidad natural con el ejercicio de la autoridad, aquella inclinación debía dosificarse a través de un fuerte control emocional, confianza y conocimiento de sí mismos, además de una férrea capacidad de adaptarse a las diferentes personalidades de sus subalternos. La presunta necesidad de introyectar la norma industrial, la aceptación de sus dinámicas y dispositivos, sumado a la reivindicación de las relaciones intersubjetivas entre “superiores e inferiores” (González, 1964), procuró ser una respuesta idónea para responder al reto que implicaba el aumento del tamaño de las industrias colombianas durante la segunda mitad del siglo XX. Recurrir a este sustrato emocional ofrecía la posibilidad de reducir los riesgos de accidentes, atenuar la lucha de clases, poner en marcha una voluntad colectiva y unos objetivos comunes entre patronos y empleados (Molina, 1972). En la búsqueda de aquella sinergia se recurrió a la necesidad de suscitar en la mente de los trabajadores la idea de una cierta “mística colectiva” (Molina, 1972), un sentido de pertenencia y satisfacción por la productividad y la creatividad, pero evitando modificar las relaciones de autoridad. Durante la década del setenta la evocación de la mística cumplía la función de amalgama, de aglutinador de esfuerzos e intereses entre patronos y empleados. Molina Moreno afirmaba que, mientras más importante se sintiese un individuo en su labor, más fácilmente aceptaría la autoridad como fuente de bienes y no como guía de errores. El gesto que confirmaba el convencimiento del trabajo satisfactorio y bien hecho, tenía como finalidad una mayor productividad y progreso industrial.

Para Isaza Londoño, desde la ingeniería administrativa se fueron identificando una serie de principios generales para hacer más eficaz el proceso productivo. En primer lugar, era fundamental desarrollar un programa efectivo para contar con los recursos humanos necesarios. Este paso tenía dos facetas. La primera consistía en el desarrollo del personal que ya estaba en la empresa y que requería ser actualizado en su formación, además de estar motivado psicológicamente. La segunda consistía en crear un ambiente psicológico favorable para suscitar los cambios que requerían las organizaciones, desde la cabeza hasta la base (Isaza, 1973). En resumen, se trataba de evitar la rutinización en la empresa, los accidentes, el embotamiento psicológico, la incapacidad de aceptar los cambios y la autoridad gerencial, por lo cual se hizo

más notoria la necesidad de reivindicar la flexibilidad en las empresas colombianas. Por ello se tornaba primordial centrar la atención en ciertos requerimientos psicológicos que también debían poseer quienes ostentaban algún tipo de autoridad. Estas cualidades eran esenciales para sostener el andamiaje organizacional y buscar bloquear las relaciones conflictivas. A comienzos de la década del setenta, el profesor de la Universidad Externado de Colombia, Jaime Giraldo Ángel, afirmaba que los individuos ya no podían ser incorporados dentro de los patrones señalados por las máquinas, a la vez que se necesitaba gestionar adecuadamente su dignidad existencial para aumentar su potencial productivo (Isaza, 1973). Con esto se pretendía enaltecer el valor personal del jefe y la labor desempeñada por los empleados, recurriendo a sentimientos como el amor y la dignidad, aun cuando fuese fundamental preservar las jerarquías organizacionales (Anónimo, 1973).

Por tal motivo se debía evitar que el liderazgo en las empresas recayese sobre un individuo catalogado como nervioso, disipado, complicado, con preferencias y antipatías, poco activo, perezoso, incapaz de dar ejemplo, desprovisto de vitalidad, encerrado en su egocentrismo, además de ser “amorfo” físicamente (Anónimo, 1987). Así, la imperfección física no solo se constituyó en materia de sospecha por el riesgo de muerte que recaía sobre el dirigente empresarial (Anónimo, 1987), sino también por lo que encubría en el plano psicológico respecto a su capacidad de liderazgo. Aspectos como el vigor físico y la delgadez, no solo anunciaban los beneficios económicos (Goelkel, 1985) y la capacidad de acción desplegada, sino que también entrañaban un fondo psicológico capaz de develarse, gobernarse y servir de ejemplo. Así, los individuos delgados fueron asociados en algunos medios escritos como mesurados, temperantes en el trabajo, atentos, buenos líderes, responsables consigo mismos y con los demás (Anónimo, 1974). En algunas publicaciones de la década del sesenta y setenta se afirmaba que los líderes obesos encubrían una personalidad insumisa, desadaptada, con escasa voluntad, distraída, con poco liderazgo y decisión a la hora de afrontar los problemas cotidianos en su vida personal y laboral (Anónimo, 1967). También fueron descritos como inactivos, poco dados al trabajo duro y disciplinado, con una personalidad enmohecida, muy cercana a la muerte (Anónimo, 1974).

En algunas publicaciones de mediados de la década del sesenta comenzaron a ser vistos como neuróticos, igual que ciertos alcohólicos (Anónimo, 1965). Por tanto, cada vez se hizo más evidente un tipo de representación que los delimitaba desde un punto de vista psicológico, a partir de lo que presuntamente eran capaces de ingerir (Anónimo, 1966): “seleccionando su comida para alimentar las emociones y sus equipamientos externos: la leche y sus derivados les da sensación de seguridad. Cuando tienen frustración consumen dulces. Si están enojados, o solitarios, comen con profusión (Anónimo, 1965, p.13)”. Lo anterior revela una analítica orientada a la objetivación del líder, de su conducta virtuosa y de su economía psíquico-corporal destinada a describir responsabilidades, tipos de personalidad, emocionalidades demandadas, además de la medición y cálculo de los estilos de dirección en las empresas (Vargas y Reyes, 1986). El equilibrio emocional y capacidad de mando se fueron constituyendo paulatinamente en una especie de modalidad de verdad que articuló la demanda de desarrollo personal y motivacional del jefe de empresa (Cifuentes, 1974) con la capacidad de prevenir riesgos, comunicarse, facilitar la adaptación, atención, satisfacción y productividad del resto de trabajadores.

5. La amistad como argamasa organizativa

En términos generales, la pericia del líder empezó a verse reflejada en la capacidad de tratar a los subalternos con dignidad, como adultos, socios de la empresa, aunque en realidad no lo fuesen. La gestión de la emotividad de los trabajadores encubría un propósito orientado a hacer de ellos un valioso activo, un capital a gestionar y la fuente primaria de mejora en la productividad de la empresa. Igual sucedía con la capacidad de promover la autonomía de los empleados, hacerlos ver como ganadores naturales, sin subvertir, ni alterar con ello, los roles de autoridad. En un artículo publicado en 1984, en la revista *Actualidad Laboral*, se invitaba, precisamente, a volcar la atención en el trabajo del subalterno. Se trataba de establecer una progresión, cada vez más minuciosa, pero sutil, en la gestión de la autonomía del trabajador. El trabajo del gerente, por lo tanto, debía ser cada vez más efectivo, intenso, pero invisible, preocupado y esmerado a la hora de obtener mayores niveles de arrojo por parte de sus empleados, sin que su capacidad de observación, concentración y fiscalización se redujese (Anónimo, 1984). La captación de estas formas gerenciales debía acentuarse en beneficio del “progreso nacional”, tomando en consideración el ejemplo de grandes empresas extranjeras de aquel entonces, como RMI, filial de la U.S steel y de National Distillers, fabricante de productos de titanio. También sobresalían los casos de Hewlett Packard, Dana Corporations, Delta Airlines, Mc Donalds, IBM, entre otros con lo cual se fueron haciendo más visibles las demandas para “cultivar” la relación y mutua dependencia entre jefes y subordinados (Anónimo, 1984).

Si durante la década del sesenta, y en autores como Vásquez Lalinde (1964) y Jaramillo Botero (1964), al líder se le empezó a solicitar un tipo de actitud proclive al cambio, autocontrol, gestión de la motivación y comprensión de la personalidad de los subordinados, a partir de la década del ochenta comenzó a prestarse mayor atención al tema de la amistad como amalgama organizacional. Esta especie de sintonía afectiva debía reposar en la sutil capacidad del jefe para intentar preocuparse por los problemas personales del subordinado, explorar el ámbito doméstico del personal a su cargo, además de estar dispuesto a dejarse someter a ese mismo escrutinio privado. La apertura emocional entre jefe y subordinado pretendió otorgarle fluidez a las relaciones organizacionales e instaurar un sentido de la complicidad como estrategia de integración en los equipos de trabajo, sin con ello pretender modificar la naturaleza de las jerarquías.

Para Tapias A. (1988), el valor de la amistad y la camaradería ya no debían ser concebidas como un obstáculo organizacional, sino como una oportunidad de compatibilizar las expectativas y necesidades laborales (Tapias, 1988). La amistad instrumentalizada se constituyó, por un lado, en un pretexto para favorecer el conocimiento detallado del jefe y del subalterno, una estrategia para discernir sus mutuas necesidades personales y laborales, enalteciendo con ello el eslogan de la “actitud positiva” frente al trabajo y la crisis del empleo. Lo anterior debía favorecer la reducción de la desconfianza entre jefes y subordinados, armonizar los intereses y reducir el potencial de conflictividad entre ambos (Tapias, 1988). Pretender gestionar la desconfianza y la conflictividad en los lugares de trabajo durante la década del ochenta, en una etapa no solo caracterizada por la desindustrialización, sino también por la fuerte movilización social y sindical, reveló un panorama previo marcado por la intención de gestionar y prevenir dichos fenómenos en los lugares de trabajo. A ello se le vino a sumar la intención de identificarlos, examinarlos y neutralizarlos a

partir de la configuración de ciertos saberes y prácticas psicológicas. Es interesante notar que la reivindicación de este imperativo de la amistad respondió a una problemática social caracterizada, paradójicamente, por una fuerte conflictividad entre patrones y empleador. Lo anterior se vio expresado por la creación en 1986 de una gran central obrera como fue el caso de la Central Unitaria de Trabajadores, CUT, que favoreció un mayor nivel de centralización en las luchas de los trabajadores en Colombia (Castaño, 2015).

Este contexto social conflictivo hizo que, si bien el imperativo de la amistad se erigiese en una estrategia para armonizar las relaciones organizacionales a partir de la década del ochenta, jamás se pretendió con ello diluir las jerarquías en los lugares de trabajo. Aquella apertura emocional debía implicar una demanda mucho más elevada, pero sutil, de tiempo, energía, capacidad de acción y comprensión por parte de los jefes. En resumen, la complejidad y versatilidad de aquellas características psicológicas solicitadas fueron el fermento ideal para el conocimiento integral de sí mismo, en virtud de una necesidad por conocer y gestionar las fortalezas, debilidades y prejuicios de los subalternos. Se instó a los jefes a desarrollar una mayor apertura hacia el aprendizaje permanente, una imaginación más polivalente y dispuesta a aceptar nuevos retos y responsabilidades en un mundo cada vez más competitivo. A comienzos de la década del noventa, en plena etapa de contracción del empleo y apertura económica implementada durante la presidencia de César Gaviria (Posada, 2008), de flexibilización laboral a través de la expedición de la Ley 50 de 1990 (Congreso de Colombia, 1990), se hizo más hincapié en un conjunto de valores que debían incorporar, tanto los jefes de empresa, como el conjunto de trabajadores: mayor compromiso y visión para identificar oportunidades en el futuro, talento para inspirar visiones compartidas con los trabajadores a largo plazo, capacidad de auto-optimización, persistencia, espíritu de sacrificio, capacidad de modificar paradigmas, idoneidad para que todos actuaran con base en la confianza mutua (Anónimo, 1992). A estas exigencias se le sumaron otras tantas, como vivir de manera coherente con unos principios de vida, desarrollar la sensibilidad para obtener fidelidad, adhesión y compromiso de subalternos y compañeros, ser incansables, tener sentido del humor, desarrollar la tolerancia al fracaso y amar profundamente el trabajo como forma de obtener vitalidad (Anónimo, 1992). Esta forma de apostolado buscó suscitar entusiasmo a través del despliegue de una extraordinaria energía mental, puesta al servicio de la organización en su conjunto y de sí mismos como individuos. La flexibilidad gestionada por el jefe se fue erigiendo en un principio ergonómico a la hora de procurar reducir riesgos de accidentes laborales, conseguir mayores niveles de eficiencia, además de fomentar la optimización de procesos psíquicos y mentales (Han, 2014) desde la autonomía, libertad regulada y cooperación en el resto de los integrantes de las organizaciones durante la segunda mitad del siglo XX.

6. Consideraciones finales

A partir de lo anterior se pudo corroborar que, si bien las primeras referencias al factor emocional en el ámbito laboral se encuentran en autores como el antioqueño Alejandro López y el español César de Madariaga, también es cierto que durante la segunda mitad del siglo XX se fue instaurando una caracterización de fenómenos comportamentales y tipologías de individuos que hacían mucho más proclives los

accidentes laborales. Así, si durante la primera mitad del siglo XX se reveló una preocupación por factores innatos, así como el alcoholismo, la fatiga y las precarias condiciones ambientales desencadenantes de los accidentes laborales, durante la segunda mitad de la centuria cobró mayor fuerza la detección y categorización pormenorizada de ciertos comportamientos psicológicos como factores de riesgo. Aquello se desarrolló de manera conjunta con el examen de las sensaciones, los estímulos psíquicos desencadenantes de los accidentes laborales. En efecto, el enfoque del error del factor humano, como fuente explicativa para objetivar la accidentalidad laboral, se fue articulando con la gestión de las potencialidades subjetivas desde un enfoque psicológico.

Este enfoque del elemento humano, visto como recurso, fue haciendo mayor énfasis en los temas de la iniciativa y el compromiso. Lo anterior marcó un derrotero que combinó la objetivación de las condiciones organizacionales, los mencionados factores de riesgo, con el estudio de los perfiles psicológicos que presuntamente debían poseer los líderes en las empresas, con el fin de promover actitudes más productivas en sus subalternos. También fue llamativo evidenciar que la insistencia en reivindicar cualidades organizativas como la amistad, la cooperación y la motivación, a partir de la década del sesenta y setenta, se llevó a cabo bajo un contexto de intensa conflictividad entre empleadores y empleados. La irrupción de ese proceso de psicologización pretendió funcionar como un mecanismo de intervención sobre los diferentes planos de la esfera personal y laboral. Lo anterior ha tenido como correlato un escrutinio mucho más detallado sobre un conjunto de experiencias sentimientos ligados con la vida privada, en cuyo trasfondo se advierte la finalidad de neutralizar los conflictos de clase, maximizar rendimientos e instalar capacidades de adaptación en un mundo laboral cada vez más inestable. Lo paradójico del asunto es que, a mayor reivindicación de elementos como la flexibilidad, cooperación, amistad, motivación, dominio de sí, mayor preponderancia de ciertos padecimientos como la depresión y el estrés en los lugares de trabajo durante el periodo propuesto para este artículo (Castaño, 2017). De otro lado, a la gestión psicológica del riesgo de accidentalidad, se le vino a sumar la gestión emocional del riesgo como consecuencia de la crisis económica y la contracción del empleo a partir de la década del ochenta. De allí la complejidad, pero por eso mismo la necesidad urgente, de historiar una práctica contemporánea, reinante en las actuales relaciones sociales y laborales a nivel local y global, donde lo emocional se pretende gestionar hasta en la fibra más íntima de la personalidad.

7. Referencias bibliográficas

- Agudelo Ríos, J. (1970). Un plan de seguridad industrial. *Protección y seguridad*, 1(17).
- Anónimo. (1 de junio de 1960). ¿Qué es la belleza? *El Correo*.
- Anónimo. (15 de julio de 1965). Excusas para comer mucha. *El Correo*.
- Anónimo. (13 de octubre de 1965). Los alimentos y las emociones. *El Correo*.
- Anónimo. (29 de mayo de 1966) ¿Qué tiene que ver lo que usted come con su mente? *El Correo*.
- Anónimo. (27 de agosto de 1967). ¿Son los gordos mucho más felices que los flacos? *El Correo*.
- Anónimo. (enero-febrero de 1973). A quien corresponda la responsabilidad de la motivación básica. *Fabricato al día*, 10(109).

- Anónimo. (1974). La obesidad también puede ser causada por frustraciones y problemas afectivos. *Cromos*, 145(2953).
- Anónimo. (14 de mayo de 1975). Dietas livianas causan enfermedades. *El Correo*.
- Anónimo. (julio-agosto de 1984). La excelencia en el manejo del personal. *Actualidad Laboral*.
- Anónimo. (abril-mayo-junio de 1987). El dirigente empresarial no puede ser obeso. *Cooperativismo y Desarrollo*, (31).
- Anónimo. (23 de abril de 1992). ¿Cómo llegar a ser un gerente exitoso? *El Colombiano*.
- Baudelot, C. Gollac, M. (2011) (Coord.). ¿Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia [Work to be happy? Happiness and work in France]. Buenos Aires, Argentina: Miño y Dávila.
- Billiard, I. (2002). Les Peres fondateurs de la psychopathologie du travail en butte a l' enigme du travail. *Cliniques Méditerranéenes*, 2(66), pp. 11-29.
- Caponi, S. (2015). Del culto a la laboriosidad a la preocupación por la fatiga: dos miradas sobre la pobreza (Argentina, 1903-1904). *Revista Mundos do Trabalho*. (Florianopolis), 7(13), pp. 43-64.
- Carpintero Fernández, J. (julio-agosto de 1982). Aportes de la sicología a la seguridad industrial. *Protección y seguridad*. 4(28).
- Castaño González, E. (2015) (Coord.). *Nos hacen falta. Memoria Histórica de la violencia antisindical en Antioquia, Atlántico y Santander (1975-2012)* [We miss them. Historical memory about antiunion violence in Antioquia, Atlántico and Santander (1975-2012)]. Medellín, Colombia: Ediciones Escuela Nacional Sindical.
- Castaño González, E. (2017). Reposar para trabajar: De la fatiga psicológica al universo del estrés. Colombia, 1937-1991. *Historia y Sociedad*, (32).
- Cifuentes, C. (1974). *Perfil motivacional del gerente industrial colombiano* [Motivational profile of the colombian industrial manager]. (Tesis para optar al título de psicólogo, Facultad de Ciencias Humanas, Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia).
- Congreso de Colombia. (1990). *Ley 50 de 1990*. Bogotá, Colombia: Alcaldía de Bogotá. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>
- De Madariaga, C. (1946). *Introducción al estudio del factor humano en la industria. Nociones de psicoeconomía* [Introduction to the study of human factor in the industry. Basic concepts of psychoeconomy]. Bogotá, Colombia: Cooperativa Nacional de Artes Gráficas.
- Dejours, C. (1998). *El factor humano* [The human factor]. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.
- Dejour, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento. Cuando la injusticia se hace banal* [Work and suffering. When injustice becomes banal]. Madrid, España: Editorial Modus Laborandi.
- Gallo, O. (2016). Luz sobre el fenómeno de un corazón aparentemente infatigable. La fatiga de la clase obrera en Colombia. 1898-1946 [Light on the phenomenon of a heart apparently tireless]. En O. Gallo (Coord.), *Salud laboral en el siglo XX y XXI. De la negación al derecho a la salud y la enfermedad* [Occupational health in the 20th and 21st century. From denial of health and disease right] (pp. 219-252). Medellín, Colombia: Ediciones Escuela Nacional Sindical.
- Gallo, O. (2016). *Trabalho, medicina e legislacao na Colombia (1910-1946)* [Labour, medicine and legislation in Colombia (1910-1946)]. (Tese de doutorado apresentada o programa de Pos-graduacao em Historia Universidade Federal de Santacatarina, Florianopolis)

- Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* [The cost of Excellence from chaos to logic or from logic to chaos?]. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Goelkel, G. (abril-mayo-junio de 1985). El estado físico del ejecutivo. *Cooperativismo y Desarrollo*, (24).
- González, V. H. (abril de 1964). El adiestramiento moderno. *Fabricato al día*, 5(53).
- Haidar, V. (2016). “¡Buscad al hombre!”: la problematización del factor humano en la explicación de los accidentes de trabajo. Argentina, entre la actualidad y la historia, 1920-1970 [“Find the man!”: the problema of human factor in explanation of labour accidents. Argentina, between today and history, 1920-1970]. En O. Gallo (Coord.), *La salud laboral en el siglo XX y XXI. De la negación a la salud y la enfermedad*. (pp. 253-284) Medellín, Colombia: Ediciones Escuela Nacional Sindical.
- Han, B. (2014). *Psicopolítica* [Psychopolitics], Barcelona, Madrid: Herder Editorial
- Henderson, J. (2006). *La modernización en Colombia. Los años de Laureano Gómez. 1889-1965*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Isaza Londoño, R. (enero-febrero de 1973). Como hacer crecer las organizaciones. *Fabricato al día*, 10(109).
- Jaraba Barrios, B. A. (2014). *Un escritorio para Mercedes: revisando el mito fundacional de la psicología en Colombia* [A writing desk for Mercedes: revising the foundation mith of psychology in Colombia]. (Tesis maestría en sociología – Universidad Nacional de Colombia).
- Jaramillo Botero, G. (Junio de 1964). Comandos en la empresa. *Fabricato al día*, 2(57).
- Jaramillo Botero, G. (agosto de 1964). Formación de jefes. *Fabricato al día*, 5(57).
- Le Bianic, T. (2004). Le Conservatoires des arts et Métiers et la “machine humaine Naissance et développement des sciences de L’homme au travail au CNAM (1910-1990). *Revue d’Histoire des Sciences Humaines*, 2(11), pp. 185-214.
- López, A. (2011). *El trabajo. Nociones fundamentales* [The labour. Fundamental concepts], Medellín, Colombia: Fondo editorial Universidad de Eafit.
- López de Mesa, L. (1958). Nuestro magno problema económico social. *Anales Neuropsiquiátricos*, 12(48), pp.13-14.
- Molina Moreno, J. (noviembre-diciembre de 1972). La motivación de personal. *Fabricato al día*, 9(108).
- Morales, L.C. (abril de 1964). El factor humano en los accidentes. *Fabricato al día*.
- Morales, L.C. (agosto de 1964). El factor humano en los accidentes. *Fabricato al día*.
- Motta, J. M. (2008). Fragmentos da historia e da memoria da psicologia no mundo do trabalho no Brasil: relacoes entre a industrializacao e a psicologia. *Ágora (Sao Pablo)*.
- Ouvriel Bonnaz, R. (2010). L’histoire des chaires du CNAM concernant L’Homme au travail (1900 – 1945) entre production de saviors et engagement politique. *Les Cahiers d’histoire, Revue d’histoire critique*, (111) pp. 99-122.
- Peralta Gómez, M. C. (1985). El factor humano en los accidentes laborales. *Actualidad laboral*, (7).
- Perry, G. (agosto de 1990). Una década gris oscura. *El Tiempo*.
- Posada Carbó, E. (2008). Democracia, liberalismo y procesos electorales en América Latina desde 1930 [Democracy, liberalism and voting processes in Latin America since 1930]. En M. Palacios y G. Weinberg (Coords.), *Historia General de America Latina y el Caribe Vol. VIII. América Latina desde 1930* [General history of Latin America and the Caribbean Vol. VIII. Latin America from 1930]. Paris, Francia: Ediciones Unesco.

- Pulido Martínez, H. C. (2008). *Work and the constitutions of the subject: The case of the Urban passenger transport in the Bogotá, Colombia*. (Tesis doctoral en Psicología, School of Social Sciences Cardiff University).
- Puyana, A. (2008). La industrialización de América Latina y el Caribe [The industrialization of Latin America and the Caribbean]. En M. Palacios y G. Weinberg (Coords.), *Historia General de América Latina y el Caribe Vol. VIII. América Latina desde 1930* [General history of Latin America and the Caribbean Vol. VIII. Latin America from 1930]. Paris, Francia: Ediciones Unesco.
- Rodrigo, M. (1942). *Informe de la sección de Psicotécnica, 1940-1941* [Report of respondent test section]. Bogotá, Colombia: Editorial Minerva.
- Roldan, D. (2010). Discursos alrededor del cuerpo, la máquina, la energía y la fatiga: hibridaciones culturales en la Argentina de fin-de-siecle. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos* 17(3), pp. 643-661.
- Rose, N. (1990). *Governing the soul. The shaping of the private self*, London, UK and N. York, USA: Routledge.
- SÁNCHEZ, R. (2009). *Huelga. Luchas de la clase trabajadora en Colombia, 1975-1981*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Sarraceno, M. (2013). *De la mesure du corps a la politique des corps: une histoire des sciences du travail 1880-1920* [From body measurement to body politics: a history of labour science]. (These de doctorat en sociologie, Ecole doctorale Economie, organisations, société – Université de Nanterre)
- Tapia, Á. (1998). Las relaciones jefe-subordinado, factor decisivo en la vida de la empresa. *Dirección ejecutiva. Técnicas de gerencia en acción*, 20(235).
- Vargas Esguerra, M.T. y Reyes Tristanchó, A.P. (1986). *Diagnóstico de estilo de dirección y clima organizacional en una entidad oficial* [Diagnosis of management style and organizational climate in an official entity]. (Tesis para optar a título de psicólogas, Facultad de Ciencias Humanas. Departamento de Psicología, Universidad Nacional de Colombia)
- Vásquez Lalinde, A. (1964). ¿Cuál es el trabajo del Presidente de una empresa? *Fabricato al día*.
- Vásquez Lalinde, A. (Junio de 1964). La gerencia y el trabajador. *Fabricato al día*, 5(55).
- Vatin, F. (2004). *Trabajo, ciencias y sociedad. Ensayos de sociología y epistemología del trabajo* [Labour, sciences and society. Essays of sociology and labour epistemology]. Buenos Aires, Argentina: Lumen Humanitas.
- Vélez Giraldo, C. (1974). El proceso de industrialización en Colombia, Medellín [The process of industrialization in Colombia, Medellín] (Tesis Ingeniero Administrador, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas).