

# The Last Human Job

The Work of Connecting in a Disconnected World

Pugh, A. J. Princeton University Press, 2024. 384 págs

**Gabriel Farías**

Universidad Diego Portales

[gabriel.farias1@mail\\_udp.cl](mailto:gabriel.farias1@mail_udp.cl)

DOI: [10.32995/0719-64232025v11n22-206](https://doi.org/10.32995/0719-64232025v11n22-206)

En las últimas décadas, el mercado laboral global ha experimentado transformaciones profundas asociadas a la expansión del sector servicios, la automatización, la creciente demanda por habilidades emocionales y relacionales, entre otras. En este contexto, Allison J. Pugh escribe *The Last Human Job*, obra ganadora del Premio ASA al libro académico de 2025, otorgado por la American Sociological Association. La autora sostiene que hay un tipo de trabajo que permanece oculto a plena vista y que, a pesar de sostener buena parte de la vida social contemporánea y del mundo laboral, ha sido sistemáticamente desvalorizado. Lo llama *trabajo conectivo*<sup>1</sup> (*connective labor*): una forma de trabajo relacional mediante la cual una persona busca construir y sostener una comprensión emocional del otro, con el objetivo de producir resultados valorados en el contexto laboral. Son aquellos efectos relacionales que permiten que una interacción en el trabajo cumpla sus fines prácticos e institucionales y, al mismo tiempo, sea reconocida como legítima, adecuada y humana por las personas involucradas.

El libro se basa en un trabajo de campo etnográfico realizado durante cinco años en Estados Unidos, e incluye entrevistas en profundidad con personas de distintas profesiones –tales como la capellanía, la docencia o la enfermería– con el fin de comprender cómo la interacción humana y, en específico, el *trabajo conectivo* resultan claves para el mundo laboral. A lo largo del texto, esta forma de trabajo es presentada de un modo que permite vincularla con la literatura sobre el cuidado. Al igual que el trabajo de

---

1 Traducción propia.

cuidados, aparece como una práctica históricamente feminizada y precarizada, usualmente interpretada como un rasgo individual de la personalidad (“ser empático”) más que como una habilidad profesional compleja capaz de producir valor social y moral.

Para Pugh, este tipo de trabajo constituye la última frontera de lo humano en un mundo que avanza hacia la automatización y la estandarización afectiva. En el transcurso de la obra, su tesis se hace evidente: la conexión humana –profunda, sensible, situada– sigue siendo irremplazable. Es el *último trabajo humano* porque depende de cinco capacidades que ninguna máquina puede replicar plenamente: usar el cuerpo como instrumento, leer y movilizar emociones, colaborar de manera genuina, improvisar ante lo inesperado y reparar errores. Al mismo tiempo, el diagnóstico señala que el trabajo conectivo se ve amenazado por sistemas burocráticos y tecnologías que progresivamente lo reducen a un elemento medible y predecible. De este modo, la relación humana se vacía de su carácter relacional y de reconocimiento, transformándose en un mero medio para la producción de resultados.

En esta línea, Pugh se posiciona normativa y políticamente en defensa del trabajo conectivo. Uno de sus argumentos principales señala la necesidad de impulsar un movimiento social que fomente la conexión entre seres humanos, tanto por su capacidad para i) catalizar las tareas laborales y ii) recomponer y ayudar a combatir la crisis de despersonalización que atraviesa la sociedad occidental contemporánea.

En primer lugar, esta reseña destaca el valor de la extensa investigación que Pugh realiza en torno a la textura emocional que cataliza y posibilita muchas tareas ostensibles en diversas profesiones. El argumento que la autora construye es tan sólido que permite comprender la conexión –y en particular el trabajo conectivo– desde distintos enfoques analíticos. El concepto central del libro puede interpretarse como una labor que, con frecuencia, deviene trabajo de cuidado. Por lo mismo, es importante plantear una preocupación íntimamente ligada a esta temática: Pugh articula una defensa moral explí-

cita del trabajo conectivo sin problematizar suficientemente su ambivalencia ética. Para ser más preciso, lo que vuelve a este trabajo valioso para el cuidado es exactamente aquello que, al menos potencialmente, podría hacerlo coercitivo. La conexión humana no es solo un acto de cuidado; también puede operar como una técnica de poder. Este punto no está ausente en la obra de Pugh, pero es crucial desarrollarlo para comprender la dimensión política del afecto en el contexto institucional del cuidado.

Uno de los méritos más claros del texto es mostrar que el trabajo conectivo no corresponde a un trabajo emocional que recae en un solo individuo – como ha planteado Hochschild, 2012 [1983], por ejemplo–, sino a una práctica que implica interactividad, escucha empática y el acto de ser testigo de la experiencia del otro (*witnessing*); en suma, constituye una interacción social. En los relatos aparecen profesionales que saben cómo regular una conversación difícil, sostener una mirada en momentos de crisis, calibrar la distancia emocional apropiada, percibir señales de angustia en un cuerpo o en un tono de voz y tranquilizar a un paciente sin infantilizarlo. Estos gestos –apenas perceptibles, pero esenciales– son el corazón del trabajo en cuestión.

Lo que Pugh no señala explícitamente, pero su material permite interpretar, es que el trabajo conectivo puede entenderse como una forma de cuidado. Cuidar es una práctica relacional y situada que consiste en atender y responder a la vulnerabilidad de otros mediante acciones concretas, a menudo pequeñas y cotidianas, orientadas a ayudar, proteger y acompañar (Tronto, 1993). Más que una disposición individual, el cuidado funciona como un código ético encarnado del “estar ahí para otros”, que implica atención, sensibilidad emocional y reconocimiento mutuo en contextos sociales e institucionales específicos (Murray et al., 2017).

Entre los numerosos relatos etnográficos que presenta el libro, quisiéra detenerme particularmente en dos para ejemplificar la dimensión de cuidado que ostenta el trabajo conectivo. En el capítulo 5, Pugh relata la experiencia de Ruthie Carlson, una joven recién egresada de la universidad

que, ante la falta de personal, trabajaba como voluntaria en un hospital llevando agua a los pacientes. En uno de sus turnos, Ruthie conoce a una mujer mayor que había sufrido una fuerte caída y que estaba “increíblemente sola”<sup>2</sup> (p. 130), además de avergonzada por lo ocurrido. Ruthie se sienta a conversar con ella y descubre algo fundamental: lo que realmente sostiene a las personas en momentos de fragilidad no es la técnica médica, sino la conexión humana. “Me di cuenta de que la pieza clave... es la conexión con las personas”<sup>3</sup> (p. 130), recuerda al relatar ese episodio.

Por otro lado, en el capítulo 8 aparece el pasaje que sigue a Margaret, una capellana en formación. Ella cuenta que se sintió incapaz de consolar a una familia en duelo y observa que fue una enfermera –quien conocía mejor a la familia– la que ofreció consuelo con las palabras “más hermosas y sentidas”<sup>4</sup> (p. 256-257). Esto llevó a Margaret a reconocer que la enfermera había sido mejor capellana que ella. Al escuchar este relato, Hank, su compañero capellán, intervino para resignificar el valor de la acción de Margaret, incluso en su sensación de no haber sido suficiente: “Esos momentos de dolor profundo, muy profundo. El solo hecho de verlos valida algo, lo hace real. Incluso [en] eso... creo que hay poder en ello”<sup>5</sup> (p. 257).

De acuerdo con lo sugerido en estos pasajes, el trabajo conectivo provee la dimensión relacional necesaria para que muchas prácticas de cuidado se realicen éticamente. Diversos enfoques han expuesto que el cuidado no se reduce meramente a tareas físicas o asistenciales, sino que exige advertir una necesidad, interpretarla con sensibilidad y responder de manera que no humille ni borre la agencia del otro (Carrasco, 2014; Pérez, 2014).

En esta clave, el trabajo conectivo aparece como condición de posibilidad de las operaciones de cuidado, pues su núcleo es el reconocimiento

---

2 Traducción propia.

3 Traducción propia.

4 Traducción propia.

5 Traducción propia.

emocional: la capacidad humana de ver al otro y hacerlo existir socialmente. Así, “ver” emocionalmente a alguien –reconocer su vulnerabilidad, modular el tono, el cuerpo y la presencia para evitar daño– constituye una tarea interpretativa. Cuando alguien “nos ve”, no solo nos reconoce; también nos interpreta, nos define, nos sitúa en una narrativa, nos inscribe en un orden moral. Precisamente por esta labor interpretativa, emerge una tensión clave: el acceso íntimo a la vulnerabilidad del otro y al reconocimiento de esa vulnerabilidad hace que el trabajo conectivo sea tan efectivo como forma de cuidado; a su vez, es lo mismo que potencialmente lo habilita como herramienta de control moral y disciplinamiento.

En el capítulo 7, la autora examina lo que ocurre cuando el trabajo conectivo “sale mal”. Para Pugh, este proceso implica un daño, en tanto la conexión fracasa producto de una forma fallida de ver al otro: no lograr identificar su experiencia como relevante ni hacerle perceptible que está siendo reconocido. Este tipo de fallas puede deberse a negligencias de los trabajadores o a modos de interacción que reducen al otro a un caso, un trámite o una categoría. Cuando los profesionales no logran ver adecuadamente al otro –o no consiguen comunicar ese ver–, las consecuencias pueden ser la humillación, la cosificación y/o la frialdad burocrática. En esa lógica, la conexión aparece como un bien moral, es decir, si se despliega adecuadamente, el encuentro se dignifica; si desaparece, se deshumaniza. En otras palabras, cuando el trabajo conectivo fracasa es porque no hubo conexión entre las personas.

El capítulo 8 ofrece, en cambio, una mirada sobre el proceso que se realiza adecuadamente. Cuando esto sucede, como en los ejemplos vistos de Ruthie o Margaret, los resultados son el propósito mutuo, la dignidad restaurada y la resonancia, todos ellos considerados por la autora como esencialmente humanizadores. Se supone, pues, que la conexión entre seres humanos es siempre buena. De hecho, el libro concluye con una defensa acérrima y una propuesta política en función del trabajo conectivo frente a las labores que quieren automatizarlo, estandarizarlo o vaciarlo de su

potencia relacional. Pugh sostiene que el reconocimiento emocional debe convertirse en un asunto público y no solo laboral, impulsando lo que ella llama una lucha por la “salud social”. A partir de esto, insiste en reivindicar una arquitectura institucional que resguarde el tiempo, las condiciones y prácticas que permitan que esta forma de trabajo florezca, pues en ella se juega no solo la calidad de ciertas prácticas, sino la posibilidad misma de pertenencia en nuestras comunidades.

La normatividad presente en esta visión no es, en sí misma, problemática. El punto crítico radica, más bien, en que la descripción sociológica que propone la autora incorpora una posición normativa no declarada. En otras palabras, el problema no es la ausencia de posición, sino que esa posición se antepone a la descripción del trabajo conectivo que está realizando, nublando la capacidad analítica del concepto. La conexión no es solo un acto de benevolencia; es también un acto de poder. El trabajador que “ve” emocionalmente al otro no solo lo reconoce, sino que además lo interpreta, lo clasifica, lo corrige o lo sitúa dentro de un marco institucional específico (Murphy, 2015; Ticktin, 2011). Cuidar implica siempre intervenir.

La conexión es también una técnica. Siguiendo a Foucault, las técnicas de poder producen saber sobre los sujetos a través de prácticas aparentemente benignas de observación, escucha e interpretación, las cuales no reprimen desde afuera, sino que moldean la conducta y la autocomprensión desde dentro (Foucault, 1977; 1997). Bajo esta lógica, conectar con otro ser humano supone ejercer una técnica interpretativa que, al mismo tiempo que cuida, instituye marcos normativos sobre lo que se siente, se necesita y se espera de un sujeto. En suma, tiene la capacidad tanto de dignificar como de disciplinar. Esta ambivalencia no anula su capacidad de cuidado; la complejiza.

En este sentido, a diferencia de otras formas de poder institucional que se imponen por la fuerza, los relatos etnográficos del libro permiten interpretar que la coerción afectiva de esta labor es, en realidad, envolvente y protectora. Aunque no se explice de modo directo en el texto, este poder actúa mediante la interpretación: no disciplina desde un lugar externo, sino que moldea la narrativa emocional del sujeto desde su interior.

Diversos autores que han reflexionado sobre el cuidado muestran que este no siempre se articula como una práctica neutral o desinteresada, sino que puede verse atravesado por relaciones de poder, juicios morales y formas situadas de control (Murphy, 2015). Tal como plantea Federici (2013), “ellos dicen que se trata de amor. Nosotras que es trabajo no remunerado” (p. 35). A su vez, Tronto (1993) destaca que la dimensión de protección inscrita en la dinámica relacional del cuidado opera muchas veces justificando el daño o dañando a otros. Ticktin (2011) añade que el cuidado tiene una dimensión apolítica: al mismo tiempo que protege y sana, puede dañar a otros reproduciendo o negando las distribuciones de poder y de estratificación social preexistentes.

Para exemplificar lo anterior, quiero referirme a dos relatos que muestran por qué el trabajo conectivo es un acto de poder potencialmente correctivo. El primero corresponde al testimonio de la pediatra Greta Kendrick, quien describe su proceso para gestionar la ansiedad de las madres en la consulta. Al inicio de su carrera, observó que una parte significativa de su tiempo se destinaba a tranquilizar a madres excesivamente preocupadas por sus hijos. Con el tiempo, aprendió a identificar un patrón: las madres que “siguen volviendo y siguen volviendo” (p. 107) a la consulta, a menudo, mostraban un problema de salud mental subyacente, como depresión o ansiedad. Después de asegurarse de que el niño estaba sano, la Dra. Kendrick cambiaba intencionalmente el foco de la interacción. Se dirigía entonces a la madre y le decía: “Veo muchas pacientes que tienen exactamente lo mismo y se lo he dicho muchas veces, y no estoy preocupada por su hijo. Hablemos de usted. Lo que noto es que usted se está preocupando más que la mujer promedio que me cuenta esto. ¿Cómo está usted?”<sup>6</sup> (p. 107). Según Kendrick, este acto de nombrar y reencuadrar la emoción funcionaba como una “llave mágica que giraba en la cerradura, abriéndolas al cambio”<sup>7</sup> (p. 107).

---

6 Traducción propia.

7 Traducción propia.

Un segundo ejemplo es el del psicoterapeuta Russell Gray, quien enseñaba a sus estudiantes a utilizar la empatía de manera estratégica para manejar conflictos familiares y evitar que los pacientes los obligaran a tomar una posición ante uno de los lados del conflicto. Para lograrlo, les mostró cómo aplicar lo que él denomina “empatía precisa”: escuchar con atención las emociones de cada persona para mantener el control de la sesión. Gray usó la técnica de la “intención positiva”, que consiste en asumir que detrás de cada conducta conflictiva hay una motivación buena o comprensible que el terapeuta debe identificar. Lo demostró hablando al mismo tiempo con una hija molesta y una madre ansiosa, validando lo que ambas sentían sin justificar sus acciones. Les dijo: “No te gusta cuando tu mamá se mete en tu vida, y tampoco quieres tener una mala relación con ella... y [a la madre] tú no quieres alejar a tu hija”<sup>8</sup> (p. 106). Según Gray, cuando esta técnica se hace bien, el terapeuta identifica una motivación positiva con la que nadie puede discutir, y desde ahí es posible redirigir la historia emocional que la familia está contando.

Los casos de Kendrick y Gray muestran con nitidez mi premisa. En ambos relatos, la capacidad de “ver” al otro –su ansiedad, su conflicto, su motivación oculta– no solo permite ofrecer apoyo, sino también reorientar la experiencia emocional del interlocutor. Kendrick transforma la preocupación materna en un diagnóstico implícito y desplaza el foco desde el niño hacia la madre; Gray reorganiza el conflicto familiar al hacer legible una “intención positiva” que él mismo formula e identifica en sus pacientes. En ambas historias, la conexión habilita un tipo de intervención que guía, corrige o redefine lo que el otro siente y cómo debe entenderlo. Por eso estos ejemplos ilustran mi cuestionamiento principal: en el primer caso se disciplina la conducta que debe tener una madre hacia el cuidado de sus hijos/as; en el segundo, la forma de encauzar sus emociones y las relaciones

---

8 Traducción propia.

con los otros. En definitiva, el cuidado conectivo puede dignificar, pero también disciplinar, y es precisamente su eficacia relacional lo que le otorga esa doble potencia.

Para concluir, *The Last Human Job* es un libro necesario y oportuno. Pugh logra mostrar la importancia y la fragilidad del trabajo conectivo en un momento en que la vida social se vuelve cada vez más impersonal y tecnificada. Su defensa de la conexión como valor humano y laboral constituye un aporte significativo no solo para las ciencias sociales, sino también para la conversación pública.

El llamado de la autora a proteger el trabajo conectivo frente a la tecnificación es válido y urgente. Sin embargo, no basta con proteger la conexión; también es preciso interrogarla críticamente. La ambivalencia que expusimos no es un defecto; es su condición. Aquello que permite cuidar –acceder y reconocer la vulnerabilidad del otro, modular su emoción, estar atento a su fragilidad– es exactamente lo que facilita controlar a quienes son cuidados. Por eso, el futuro del trabajo conectivo no se juega solo en defenderlo de la tecnificación, sino también en comprender y asumir las relaciones de poder que están potencialmente inscritas en él.

Tal vez la contribución más profunda de esta obra no consista únicamente en la defensa del trabajo conectivo, sino en la invitación a pensar qué tipo de conexión queremos cultivar. Una que acompañe sin invadir, que sostenga sin fijar, que reconozca sin someter, que cuide sin dominar. Pero ¿es realmente esto posible? En un mundo donde la conexión es cada vez más escasa y, al mismo tiempo, cada vez más vigilada, la tarea no solo está en proteger el último trabajo humano. Implica también interrogar críticamente su doble cara: solo así podremos imaginar formas de cuidado y de relación que, además de resistir frente a la maquinaria del dato y el algoritmo, no caigan en la tentación de ejercer poder desde la intimidad emocional.

## BIBLIOGRAFÍA

- CARRASCO, c. (2014). El cuidado como bien relacional: Hacia posibles indicadores. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, (128), 49–60.
- FEDERICI, s. (2013). Salarios contra el trabajo doméstico (pp. 35–44). En *Revolución en punto cero: Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Traficantes de Sueños.
- FOUCAULT, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (A. Sheridan, Trans.). Pantheon Books. (Original work published 1975).
- FOUCAULT, M. (1997). “The ethics of the concern for self as a practice of freedom”. En *Ethics: Subjectivity and truth* (Vol. 1, pp. 281–301). The New Press.
- HOCHSCHILD, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. (Original work published 1983)
- MURPHY, M. (2015). Unsettling care: Troubling transnational itineraries of care in feminist health practices. *Social Studies of Science*, 45(5), 717–737. <https://doi.org/10.1177/0306312715589136>
- MURRAY, M., BOWEN, S., VERDUGO, M., & HOLTMANNSPÖTTER, J. (2017). Care and relatedness among rural Mapuche women: Issues of cariño and empathy. *Ethos*, 45(3), 367–385. <https://doi.org/10.1111/etho.12171>
- PÉREZ, A. (2014). Del trabajo doméstico al trabajo de cuidados. En C. Carrasco (Ed.), *Con voz propia: La economía feminista como apuesta teórica y política*. Los Libros de Viento Sur / La Oveja Roja.
- PUGH, A. J. (2024). *The Last Human Job: The Work of Connecting in a Disconnected World*. Princeton University Press.

- TICKTIN, M. (2011). *Casualties of care: Immigration and the politics of humanitarianism in France*. University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520950535>
- TRONTO, J. C. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge.

**SOBRE EL AUTOR**

**Gabriel Fariás González** es sociólogo en formación en la Universidad Diego Portales (UDP), Santiago de Chile. Actualmente cursa la Licenciatura en Sociología y el Diploma en Investigación Social Aplicada en la UDP, y es egresado del Diploma de Honor en Humanidades del Centro para las Humanidades UDP. Ha participado activamente en investigación aplicada y académica, desempeñándose como asistente de investigación en el Proyecto FONDECYT Regular N.º 1252043, y como transcriptor de entrevistas en investigaciones doctorales. En ese mismo ámbito, realizó la Práctica Electiva “Observando Desigualdades” en el Observatorio de Desigualdades UDP, donde colaboró en el análisis de enfoques, metodologías y debates contemporáneos sobre la desigualdad en Chile. Asimismo, ha colaborado en labores de docencia universitaria, siendo ayudante de cátedra en el curso Sociología de la Escucha, además de tutor del Taller de Imaginación Sociológica en la UDP.

Sus intereses de investigación incluyen teoría social contemporánea, estudios urbanos, sociología del cuidado y análisis de las dimensiones afectivas, morales y simbólicas del orden social, entre otros. En esa línea, ha presentado avances de su trabajo en espacios académicos, destacando la ponencia “Cerrar para ordenar: micropolíticas del orden, prácticas comunitarias y disputas morales en calles y pasajes cerrados”, presentada en el Congreso Interdisciplinario de Estudiantes de Sociología en 2025.