

CUANDO LA HUMANIZACIÓN DEL TRABAJO ENFERMA A LOS TRABAJADORES.

When the humanization of work makes workers sick.

Danièle Linhart

Autora Invitada de Honor

FRANCIA

Traducido del francés por Héctor L. Bermúdez – HEC Montréal, Canadá

Resumen

Se busca evidenciar que el "*management* moderno" ha conservado una de las dimensiones esenciales del taylorismo: la descalificación de la capacidad profesional de los asalariados, con el fin de detener toda legitimidad de su parte en la búsqueda de dejar su huella en la organización del trabajo. Esta continuidad es ocultada por el hecho de que el *management* moderno reivindica una humanización del trabajo, pone en escena hombres y mujeres con sus afectos, sus emociones y sus deseos, y pretende manejar, sobre una base individualista, tanto sus fuerzas como sus debilidades. Esta desestabilización subjetiva precipita a los asalariados a una búsqueda exacerbada de autorrealización, según una lógica que exige que ellos se manejen a sí mismos estrictamente de acuerdo con los métodos y objetivos que los dominan.

Palabras clave: Humanización, descalificación profesional, precarización subjetiva.

Abstract

This article seeks to show that modern management has retained one of the essential dimensions of Taylorism: the disqualification of the professionalism of employees in order to remove any legitimacy on their part in wanting to leave their imprint on the organization of their work. This continuity is hidden by the fact that modern management calls for a humanization of work, depicts men and women with their affects, their emotions, and their desires, and claims to manage, on a strictly individualistic basis, both their strengths and their weaknesses. This subjective destabilization launches the employees into an exacerbated quest for self-realization according to a logic that requires them to conduct themselves in strict conformity with the methods and objectives that dominate them.

Keywords: Humanization, professional disqualification, subjective insecurity.



La profesora Danièle Linhart es socióloga, directora emérita de investigaciones en el Centro Nacional de la Investigación Científica (CNRS), miembro del laboratorio GTM-CRESPPA UMR-CNRS Universités de Paris 8 et Paris 10. Ha estudiado el papel del trabajo en la sociedad contemporánea, la modernización de las empresas y sus estrategias gerenciales, la evolución del trabajo y las nuevas formas de movilización de los trabajadores. Es miembro de la AFS y del comité de redacción de la Nouvelle Revue du Travail.

Contacto: crespaa@cnrs.fr

Héctor L. Bermúdez. es Sociólogo de la Universidad Autónoma Latinoamericana, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano y Magister en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, PhD en Sociología en Université du Québec à Montréal (UQAM) y profesor de Sociología en la Université HEC de Montréal.
Contacto: hector-leonel.bermudez@hec.ca

Quando a humanização do trabalho torna trabalhadores doentes

Resumo

Pretende-se mostrar que o «management moderno» preservou uma das dimensões essenciais da taylorismo: desqualificação da competência profissional dos trabalhadores, a fim de deter toda legitimidade da sua parte na busca para deixar a sua marca na organização de trabalho. Esta continuidade é ocultada pelo fato de que o management moderno reivindica uma humanização do trabalho, coloca em cena homens e mulheres com seu safetos, emoções e desejos, e pretende dirigir, sobre uma base individualista, tanto suas forças quanto suas fraquezas. Esta desestabilização subjetiva leva os trabalhadores para uma busca exacerbada de auto-realização, segundo uma lógica que exige que eles dirijam a si mesmos estritamente de acordo com os métodos e objetivos que os dominam.

Palavras-chave: Humanização, desqualificação profissional, precarização subjetiva.

Presentación: Un texto de Danièle Linhart, desde Francia para América Latina

En los casi cien años de historia que tiene la administración de personal, la humanización del trabajo ha sido siempre incompleta: en ciertas ocasiones asistencialista, en otras alienante; unas veces manipuladora de los valores, otras veces –como en la actualidad–, de los aspectos psicológicos y emocionales. Este reto, aún vigente, es examinado de manera rigurosa hace ya más de tres décadas por la socióloga francesa Danièle Linhart. Sus investigaciones de terreno y su vasta experiencia en el campo de la publicación científica, le han permitido llevar a cabo una crítica audaz cimentada sobre una fundamentación teórica de una solidez formidable y muy reconocida entre los académicos francófonos. En esta edición, la autora nos hace un regalo: autorizó la traducción al castellano de un texto suyo de total actualidad, el cual, como todas sus publicaciones, logró impacto inmediato en las altas esferas intelectuales francófonas. Se invita entonces a aprovecharlo, puesto que sus contribuciones representan un aporte de gran valor y de pertinencia social y académica para los interesados en los problemas del trabajo humano en la organización, tan comunes en nuestra América Latina.

Héctor L. Bermúdez

¿No estamos acaso ante una seria paradoja? Al momento en que el *management* francés proclama y establece eso que se podría llamar una humanización del trabajo, se aprecia el incremento de la oleada sobre la temática del malestar en el trabajo, de su carácter penoso, de los riesgos psicosociales (RPS) y de los suicidios.

Porque es a una humanización del trabajo a lo que asistimos, en ruptura con la lógica tayloriana que se caracterizaba más por una política de deshumanización de los trabajadores. Como se sabe, Taylor pretendía, a partir de su organización racional y científica del trabajo, imponer una uniformización de las maneras de hacer, con el fin de que el trabajo se desarrollara independientemente del estado de ánimo, de los humores del alma y de la buena o mala voluntad de los obreros. Se trataba de obtener un intercambio perfecto, lo cual rebajaba a los obreros al rango de simples ejecutores, peones que eran recompensados por salarios que aumentaban proporcionalmente con la productividad.

El *management* moderno, al contrario, no quiere tener que ver sino con hombres y mujeres, con seres humanos con sus afectos, sus emociones, su capacidad de adaptación, su reactividad, sus aspiraciones, sus debilidades y con sus sueños. Algunas Direcciones de Recursos Humanos (DRH) se muestran benévolas y proveedoras de felicidad. Se trata de mostrar la diferencia. Recientemente, el pasado febrero, el patrón del MEDEF¹, Pierre Gattaz, en el curso de las negociaciones sobre el diálogo social, confiaba que él no estaba por el “gana-gana” porque las empresas “aportaban reconocimiento y estima”.

Los DRH piensan así que es su responsabilidad encargarse de los problemas domésticos, familiares y privados de sus asalariados para ayudarles a consagrarse enteramente a su trabajo, en donde se concentra lo esencial de su vida; es ahí donde ellos alcanzarán a realizarse al mismo tiempo que responden eficazmente a las misiones que su dirección les ha asignado. ¿De qué manera este nuevo tipo de *management* pone así en funcionamiento una cantidad abundante de estrés y de malestar? ¿Una cantidad más importante incluso, según algunos, que la de los tiempos del taylorismo triunfante?

Para intentar responder a esta pregunta no sobra recordar que, a pesar de su aparente antinomia, los dos modelos, el tayloriano y el moderno, tienen una dimensión fundamental, aquella de negar la capacidad profesional de los trabajadores (para no ver sino peones en un caso, hombres y mujeres en el otro) y esto en razón de un objetivo idéntico: evitar que tales trabajadores marquen el trabajo con su huella, influyendo sobre la definición de las misiones, los modos de trabajo y los medios técnicos para alcanzarlos. En otros términos, estos dos modelos tienen una misma vocación (excluir a los trabajadores de su trabajo), pero dada sobre dos modos contrastados que consisten, en un caso, en tratarlos como simples robots y, en el otro, en poner el énfasis sobre la mera dimensión humana de los trabajadores que se movilizan en el marco de su actividad profesional (Linhart, 2015).

¹ Nota del Traductor: El MEDEF (Mouvement des entreprises de France), es uno de los más importantes sindicatos de empleadores francés (cf. MEDEF, 2015).



Esta realidad contrastada nos recuerda que el trabajo es un verdadero desafío en el marco de una relación de fuerzas entre el empleador y los trabajadores. El empleador está determinado a obtener de los trabajadores reclutados y pagados por él, a cumplir con los métodos de trabajo y la calidad del mismo que él considere como lo más rentable desde su punto de vista. El problema es que tales trabajadores son, ellos mismos, portadores de valores profesionales y ciudadanos, de visiones del mundo que les motivan y que desean realizar en el marco de su trabajo. Estos valores son percibidos por los empleadores como obstáculos, inconvenientes y peligros. En la medida en que estos estén más afirmados, más arriesgan, desde su óptica, a entrar en oposición con los criterios, los métodos y las prácticas que ellos quieren desplegar en su empresa. Para consolidar su influencia sobre los trabajadores, los empleadores desarrollan entonces dos orientaciones estratégicas que están presentes siempre, cualquiera que sea el modelo. Una descalificación y una negación del profesionalismo (que pasa por un ataque en regla a los oficios y a la experiencia), las cuales se acompañan siempre de una socavación ideológica destinada a legitimar la opción organizacional elegida, a través de aquello que algunos llaman *storytelling* (Salmon, 2007).

Taylor y Ford, en su momento, habían consagrado mucha energía y tiempo en la elaboración y la difusión de una representación muy orientada de los desafíos del trabajo y de los efectos de las revoluciones organizacionales que ellos desarrollaban. Los dos buscaban, y de hecho lo lograban, hacerse pasar por benefactores de la humanidad (Ford había sido nominado al Premio Nobel de la Paz). Ellos se mostraban como hombres justos (*fair*, insistía a menudo Taylor), cuidadosos ante todo de tomar en consideración y defender incluso los intereses de los obreros, aquellos del mercado de los Estados Unidos y de todos los consumidores americanos.

El *management* moderno se rodea igualmente de un discurso muy estructurado sobre la necesidad de un consenso para salvaguardar los empleos e impone la imagen de la empresa ciudadana, responsable, benévola y cuidadosa de la felicidad de los empleados, todo ello estigmatizando una relación con el trabajo demasiado frívola de los franceses, enmarcados en un Código del Trabajo excesivamente protector y con una duración del trabajo absolutamente reducida.

El taylorismo y el pos-taylorismo se caracterizan entonces por la desaparición o la destrucción de la profesionalidad de los trabajadores en nombre de su felicidad. Pero, más allá de esta sorprendente y decisiva continuidad, hay unas especificidades propias del modelo *managerial* moderno que pueden dar cuenta de manera más precisa de los RPS. La individualización del trabajo, la subcontratación y su precarización subjetiva hacen parte de esto.

Una individualización sistemática de la gestión de los empleados y de la organización de su trabajo

La individualización está en el centro del nuevo modelo *managerial*. Establecida a partir de mediados de la década de 1970 estaba dirigida, según la clase directiva, a responder positivamente a las reivindicaciones de los asalariados, quienes en el curso de la más larga huelga del siglo XX reclamaban más dignidad, autonomía, libertad y reconocimiento en su trabajo (Boltanski y Chiapello, 1999). Esta tomó la forma de la polivalencia, de los horarios flexibles, de la individualización de las primas y luego de los salarios, y culminó con la personalización de los objetivos, de las evaluaciones, de las formaciones y de las carreras. Ella contribuyó fuertemente a desestabilizar, incluso a eliminar, los colectivos de trabajo y tenía entonces la ventaja, desde el punto de vista de la clase directiva, que era quien la introducía, de revertir una relación de fuerzas que se había vuelto muy desfavorable.

Pero esos colectivos que eran el blanco de las políticas de modernización de las empresas juegan un rol muy particular en la preservación de la salud física y mental de los trabajadores. Informales y clandestinos, no inscritos en los organigramas, constituidos de asalariados que trabajan codo a codo en la jornada y confrontados a las mismas condiciones de trabajo, ellos juegan un rol nada despreciable en la regulación de las dificultades en el trabajo. Estos intervienen en la gestión de los problemas, de la complejidad y también del estrés ligado a la actividad laboral. El elemento más decisivo en tal gestión reside en la capacidad de estos colectivos de conquistar la autonomía generando sinergias a partir de la experiencia de cada uno, sus competencias, sus capacidades de producir sentido alrededor de valores compartidos en relación con el sentimiento de un destino común en la empresa. Al mutualizar conocimientos y prácticas propias a su actividad, los colectivos funcionan como un respaldo profesional (estos practican comúnmente la ayuda mutua), pero también afectivo y psíquico porque ellos permiten minimizar la inquietud ante lo desconocido. Los colectivos contribuyen así a una cierta serenidad en el trabajo, ayudándose los unos a los otros a hacer frente a las exigencias de diversas naturalezas inscritas en toda actividad profesional.

Los colectivos juegan así un rol esencial al descifrar las dificultades y los sufrimientos en el trabajo. La cuestión esencial no es tanto quién sufre y cómo, sino de dónde proviene el sufrimiento y por qué. Para los colectivos el sufrimiento no es ponerse en relación con las debilidades, las insuficiencias, las fragilidades personales o una falta de adaptación que caracterizaría a los unos o a los otros, sino con las modalidades de organización del trabajo ligadas a un contexto económico y político particular. Estos colectivos inscriben el trabajo en el marco de una relación de fuerzas en el corazón de



los desafíos políticos y sociales. Ellos brindan un sentido al sufrimiento y lo ponen en relación con la codicia del patrón que “quiere siempre más”.

Los colectivos constituyen un lugar de encuentro de valores en el que se elaboran las visiones del mundo y de las aspiraciones a una sociedad más justa; ellos sirven de base a las acciones colectivas de protesta. Ciertamente, no son los colectivos democráticos los que debaten sus orientaciones, las maneras de hacer y de ser nacen de la práctica y se transmiten sin discusiones a los más jóvenes. Pero los asalariados obtienen una sociabilidad y una solidaridad de la cual muchos guardan una fuerte nostalgia, obtienen también una fuerza que les permite un real contrapoder en el taller o la oficina, susceptible de arrancar a la autoridad inmediata ciertos arreglos que hacen la vida en el trabajo menos difícil de soportar.

Este daño a los colectivos por medio de la individualización sistemática ha sido difícil de combatir por los sindicalistas porque el discurso *managerial* actuaba sobre la idea según la cual, para satisfacer las aspiraciones profundas de los asalariados había necesariamente que pasar por una personalización del trabajo, que sería lo único que permitiría tener en cuenta y reconocer los méritos, las competencias y la calidad del compromiso de cada uno, lo único que permitiría introducir más libertad, autonomía y reconocimiento.

La individualización es el zócalo sobre el cual se elabora el nuevo modelo *managerial*. Luego viene la necesidad, para el *management* modernista, de obtener de estos asalariados –inscritos ahora en una relación personalizada a su empresa– que ellos se sujeten, voluntariamente, a la cultura, la filosofía y la técnica *managerial*, así como a los objetivos de las direcciones.

Porque con la necesidad de introducir una ruptura con los principios taylorianos tan violentamente protestados por los trabajadores al fin de la década de 1960, se abre un desafío inmenso para el *management*. El taylorismo no es sino una elección organizacional de división del trabajo muy avanzada, es, como se ha visto, un desarme muy eficaz de los trabajadores, a quienes se les prohibió una verdadera capacidad profesional de los oficios para evitar que busquen, y sobre todo que consigan, imponer su punto de vista sobre el trabajo. Es entonces la elección de una dominación que pasa por la inscripción de la exigencia y del control en la definición misma de las tareas. Una dominación que ha conducido a que el obrero no esté más en situación de actuar sobre la organización del trabajo, sino que sea actuado por ella, agarrado a sus grilletes. El taylorismo ha demostrado este punto de vista, es suficiente para convencerse recordando su éxito histórico y planetario.

Pero ¿qué va a pasar cuando haya que renunciar a tales grilletes rechazados sin apelación por los asalariados? Además, estos se vuelven cada vez menos operacionales en el caso creciente del trabajo terciario, en el cual los

empleados están en interacción con otro ¿Cómo encontrar una manera de que esto no les pase por la mente? No cabe duda de que la autonomía, la libertad concedida parcialmente, conduce a una pérdida de poder de parte del *management*.

Los asalariados como garantes de una segunda vía del taylorismo

En realidad, el desafío se presenta en esos términos. Es necesario que cada asalariado se transforme en una oficinista de Organización y Métodos para aplicarse a sí mismo y de manera permanente los principios de economía de costos y del tiempo, y esto en función de situaciones cada vez más fluctuantes en razón de la naturaleza misma del trabajo.

La continuidad con el taylorismo reside en los principios, pero las condiciones de su aplicación difieren. Es el propio asalariado quien es, en adelante, responsable de la organización de su trabajo, esta le es ahora subcontratada. Sin embargo, rápidamente será evidente que él debe asumir esta responsabilidad apoyándose estrictamente sobre los criterios, los métodos, las maneras de hacer, los objetivos definidos por su dirección y su jerarquía y en función de los medios que serán puestos a su disposición sin que él pueda interferir. Esto que se les solicita entonces es, ciertamente, más complejo: él debe saber adaptarse, comprender eso que se espera de él, estar disponible, ser siempre leal y totalmente comprometido con su trabajo; debe estar atento a hacer uso de sí mismo de la manera más apropiada desde el punto de vista de su *management*. Los nuevos métodos que se extienden sobre las empresas industriales y terciarias (el *lean² production*, el *leanmanagement* que consiste en disminuir todo: el personal, los presupuestos, los plazos, los errores, los inventarios, etc.) no se fundan sobre una lógica innovadora, sino sobre una aplicación estricta y exacerbada de los principios tayloristas. Desde ese punto de vista, no hay nada verdaderamente nuevo. Lo que cambia es que corresponde a los asalariados movilizar ellos mismos en los límites estrechamente definidos por las herramientas modernas de gestión que permiten, además, un control de una eficacia sin igual; ellos tienen que movilizar su pensamiento en un universo extremadamente codificado. Los trabajadores tienen que encontrar soluciones organizacionales para un trabajo cada vez más complejo, de conformidad total con la racionalidad de su empleador. Calculemos hasta qué punto este nuevo modelo de principios antiguos reposa sobre una contribución subjetiva tortuosa de los asalariados (Linhart, 2009).

Para obtener que ellos acepten jugar ese papel con toda la lealtad, en el marco de los márgenes de autonomía que les son concedidos, es necesario

2 Ya que Lean quiere decir "delgado", sin grasa, algunos dicen "anoréxico"...



entonces seducirlos, convencerlos, hacer que se adhieran. Ese será el objetivo del enfoque participativo que desarrollaron las grandes empresas en la década de 1980. A través de toda suerte de círculos de calidad, de círculos de intercambio, de trabajo en equipo, el *management* buscará integrar a los empleados en la cultura de la empresa tal como este lo ha decidido. Esa será luego la meta de numerosas cartas de ética, reglas de vida y códigos deontológicos destinados a definir el empleado virtuoso, ese que tiene su lugar en la empresa.

Este es igualmente el caso de la incitación narcisista de la cual los empleados son cada vez más objeto. Esta consiste en hacerles creer que ellos podrán descubrir lo que verdaderamente son, lo que realmente desean, si ellos aceptan afrontar los desafíos que les lanza el *management*, si ellos aceptan medirse con los demás, buscar la excelencia y la superación de sí mismos (Gaulejac, 2005).

Este desafiarse a sí mismo en permanencia, esta conversión de la actividad profesional en una búsqueda continua de realización personal, incluso narcisista, y que pasa por un uso de sí, por sí mismo, en función de objetivos, de criterios y de métodos impuestos por el *management*, es una fuente potencial de sufrimiento y representa, sin ninguna duda, un RPS.

En realidad, eso que protege a los individuos en el trabajo es, ante todo, su capacidad profesional que le permite poner una distancia entre eso que ellos hacen y eso que ellos son, con la ayuda de reglas del oficio, de normas de trabajo a las que ellos se adhieren, que ellos comparten con sus colegas, que tienen sentido para ellos. Esas reglas, esas normas, esas prácticas compartidas y validadas por otros protegen contra las dificultades, el malestar y las angustias que estas pueden suscitar. Ellas protegen la persona (que cede el lugar al profesional), la cual así no se cuestiona perpetuamente, absorbida por los problemas del trabajo.

Pero, son más bien las personas las que están en el banquillo de los acusados gracias al *management* humanista. Son sus afectos, sus cualidades humanas o más bien sobrehumanas las que son convocadas. Se les pide que acepten riesgos, que se cuestionen, que se pongan en peligro de salir de su "zona de confort". ¿Acaso no se pedía a los asalariados de la década de 1980 saltar en paracaídas, en *body-jumping* o correr la maratón para aprender a dominar sus miedos, a superar sus límites, a buscar a fondo de ellos mismos sus recursos más personales para hacer frente a situaciones extremas?

Y todo esto para aplicar unos métodos de trabajo y unos objetivos con los cuales ellos no estaban necesariamente de acuerdo, y que habían sido determinados por expertos externos, unos consultores, la mayoría de las veces indiferentes a las especificidades del oficio. Aquello más

específicamente humano que ellos tienen es entonces puesto a prueba de su propia capacidad de conformarse a las consignas que dependen de objetivos que pueden parecerles ilegítimos.

Modernización y precarización subjetiva de los empleados

Pero el *management* no puede satisfacerse de las semillas que él siembra en los espíritus para sentar la influencia que él estima indispensable; le es preciso asegurar *hic et nunc* que los asalariados, sea cual fuere su estado de ánimo, se movilicen para trabajar según las modalidades, los métodos y los procedimientos requeridos, porque estos a su vez les modelarán y acelerarán su metamorfosis identitaria. Un proceso de precarización subjetiva toma entonces el relevo para asegurar el consentimiento de los empleados (Linhart, 2011). La precarización subjetiva (como la precarización objetiva) tiende a desestabilizar a los asalariados de tal manera que ellos se sienten permanentemente sobre el filo de la navaja y se conforman con los procedimientos y los métodos estándares, como a una tabla de naufrago.

La precariedad objetiva es un medio coercitivo eficaz. Eso se sabe. Aquellos que tienen sus contratos a término definido, de interinos, de tiempo parcial impuesto, contrato por temporadas, pasantías, etc., no se inclinan ni a criticar ni buscan imponer sus aspiraciones, valores y convicciones. La mayoría de ellos espera una titularización, una estabilización en el empleo y sueñan con obtener el famoso contrato a término indefinido que los introducirá en unas condiciones por fin estables. Ellos comprenden rápidamente que más les vale conformarse estrictamente a eso que esperan de ellos y aprender incluso a anticipar las expectativas de sus directivos. La población precaria es por esencia más fácil de maniobrar, obligar y convencer. Pero, si el número de asalariados precarios aumenta regularmente (se acerca al 15%), 80% de ellos tiene contrato a término indefinido o se beneficia de un estatuto de funcionario. Cada vez es menos cómodo ejercer sobre ellos el dominio que les obligará a aplicar los procedimientos, las buenas prácticas decididas para él.

La política de cambio permanente que practica desde hace una quincena de años la mayoría de los directivos, apunta a adaptar sus empresas a un entorno cada vez más fluctuante y competitivo. El cambio permanente es además presentado en la retórica como una virtud en sí misma, como un signo de progreso por oposición a las rutinas, las rigideces, las gravedades.

Pero dicha política tiene igualmente por función, a primera vista extraña, desestabilizar a los asalariados, hacerles perder una parte de sus puntos de referencia, así como la confianza que ellos tienen en su experiencia laboral. Tiene por función poner a operar, concretamente, la destrucción de la capacidad profesional, como la organización tayloriana del trabajo lo había hecho antes. El cambio permanente toma la forma de reestructuraciones

interminables, de reorganizaciones sistemáticas de servicios, de recomposiciones continuas de los oficios, de fusiones de departamentos, de externalizaciones, de redefinición de misiones, de cambios acelerados de sistemas de información, de movilidades sistemáticas impuestas, de mudanzas, es decir, la forma de un flujo constante de cambios brutales con el pretexto de la adaptación de las empresas a su entorno. Este se acompaña invariablemente de una desvalorización del pasado como lo ha podido notar Marlène Benquet (2013) en su investigación sobre la gran distribución: “El interés por el pasado es percibido como una falta de capacidad de actuar y un gasto inútil y, por lo tanto, demasiado grande de tiempo y energía”.

Este tiene también por virtud descalificar toda crítica: si todo cambia todo el tiempo no es posible ensayar un análisis crítico, puesto que este no da cuenta de la realidad, que ya es otra...

El entorno “natural” del trabajo se volvió entonces aquel del cambio perpetuo, presentado como fuente de estímulos. Este tiene en realidad por virtud principal (por supuesto disimulada) la de crear una nueva y potente fuente de dependencia de los asalariados a la jerarquía y la dirección. Perdidos en la tormenta de esas transformaciones múltiples, desorientados y desbordados de trabajo, faltos de información y de formación, todo les impulsa a mendigar las ayudas técnicas, los procedimientos y las soluciones estandarizadas.

Cuando todo cambia todo el tiempo, los asalariados no pueden más sentirse en su casa en el trabajo, en su empresa, entre ellos con sus colegas. Se les hace cada vez más difícil controlar su ambiente de trabajo y, más grave aún, su propio trabajo. Es su experiencia lo que se invalida, sus competencias, son sus saberes lo que se desestabiliza. Todo lo que habían logrado construir para domesticar las exigencias y dificultades de sus misiones, se derrumba regularmente al ritmo sostenido de las reformas y transformaciones. Su entorno se vuelve hostil, ellos tienen permanentemente que adaptarse a descubrir las modalidades necesarias para controlar su actividad: saber qué es lo que puede significar ser una persona-recurso, cuáles relaciones pueden ser establecidas con los diferentes servicios o interlocutores o encontrar las informaciones pertinentes, cómo confrontar una decisión. Ellos tienen que reinventar las rutinas que les permitan ganar tiempo y consagrarse así más eficazmente a los incidentes y a los imprevistos en un contexto que se hace más complejo y más incierto. Con esta política de reformas sistemáticas, los asalariados están en situación permanente de desaprendizaje y reaprendizaje como lo analiza bastante bien Jean-Luc Metzger (1999).

Se asiste a una paradoja chocante que quiere que en el momento en el cual el *management* pide más y más a los asalariados (excelencia, compromiso total y correr riesgos) frente a un trabajo cada vez más complejo, este les sumerge

artificialmente en un estado de febrilidad, de aprensión y de angustia, lo cual hace su actividad más difícil, hasta el punto de volverla patógena.

Estas prácticas de desestabilización apuntan a acelerar la renuncia de los asalariados a sus valores profesionales para que se opere en ellos su ajuste a aquellas preconizadas por la organización oficial. La desestabilización de los asalariados se comprende mucho mejor cuando uno la analiza como un ataque concertado a los recursos de los que disponen para hacerse valer a sí mismos en su trabajo e imponer un punto de vista.

El ataque moderno a los oficios y la experiencia

Asistimos muy concretamente (en la misma línea de los principios taylorianos) a una desestabilización de los oficios en provecho de las “competencias”, en las cuales la capacidad de adaptación se convierte en un elemento primordial. Todos los discursos *manageriales* y principalmente aquellos del MEDEF insisten sobre la importancia crucial de la experiencia en el trabajo, de la capacidad de adaptación, de las aptitudes, eso que se nombrará como competencia. Para integrarse rápidamente a un entorno que cambia sin cesar, los diplomas, las calificaciones y los oficios no ofrecen ya la garantía de adaptabilidad requerida; los reclutadores se concentran ahora en la personalidad o los recursos cognitivos y emocionales de los asalariados. En esta óptica, tanto el oficio como la experiencia son considerados como los frenos a la adaptación, unos puntos de apoyo posibles para unas actitudes consideradas como rígidas, fijadas y contrarias a las necesidades de fluidez y de renovación. Los asalariados ya no deben contar más con ese tipo de recursos, ellos deben aceptar esto y renunciar a ellos, y todo el tiempo volver a poner sus contadores en cero. El oficio está ahora en la mira telescópica de las prácticas *manageriales*.

La experiencia es así descalificada. Yves Baunay (2012) ilustra este hecho de manera particularmente clara. Este autor entrevistó en una guardería a una agente de cuidados infantiles de una organización, con relación a la llegada de una nueva directora:

Se me pidió abandonar mi experiencia profesional, la misma que yo quería transmitirles a mis colegas... Tú debes olvidar eso que hacías antes... me dijeron... ‘pero ¿eso que hacía antes?’ eso no era tan malo... Yo perdí mi identidad profesional. Es necesario que olvide... pero eso es un choque terrible... la experiencia profesional, los saberes, eso que se hacía por instinto, olvidarlo... En el presente, uno no es ya natural porque uno debe reflexionar sobre los gestos que uno hace... los niños pueden sentirlo (p.72-73).

Despojar al asalariado de su experiencia profesional significa no solamente quitarle la comodidad de la que tiene necesidad para no ser desbordado



por su trabajo, para sentirse a la altura y con el derecho de hacer valer su punto de vista; es también quitarle una parte de su identidad, aquella que se constituyó alrededor de tal experiencia y gracias a ella. Cambiar el trabajo sin cesar, es también afectar la constancia de la identidad de los asalariados.

Al respecto, Yves Baunay comenta con toda pertinencia:

Se ve cómo la experiencia profesional es incorporada y permite desplegar una actividad cómoda y eficaz, con mucho placer. Los dilemas encontrados en las situaciones de trabajo irregulares son fáciles de afrontar. El trabajador retoma las prescripciones a su manera, a partir de su concepción del oficio, de sus valores. Sentirse obligado a borrar todo eso se vuelve invivible... sobre todo cuando la instrucción viene de personas que están lejos del trabajo, que nunca lo han ejercido (2012).

“El trabajo invadió mi espacio personal de cosas negativas... yo soy más frágil”, comenta de nuevo la agente entrevistada, expresando claramente que cuando los puntos de referencia se esfuman y uno se ve confrontado al miedo de hacer las cosas mal, el trabajo se convierte en una fuente de angustia obsesiva de la que no es fácil soltarse. No se deja olvidar durante la vida por fuera del trabajo, está siempre presente, entorpece el reposo, el descanso, la recreación. Obsesiona el estado de ánimo.

Por una parte, el *management* debilita, precariza subjetivamente a los asalariados haciéndoles su trabajo menos cómodo y menos seguro; por otra, le abre la puerta al tipo de herramientas llamadas a aportar soluciones y recursos.

La desestabilización crónica tiene por objeto obligar a los asalariados a utilizar las herramientas de gestión elegidas por sus directores, aquellas herramientas que son portadoras de las reglas tácitas de desarrollo organizacional y que combinan “las virtudes instrumentales de la herramienta y de las ventajas persuasivas, pedagógicas y micropolíticas” (Boussard y Maugeri, 2003). Estas herramientas están llamadas a meter a los asalariados en un molde y crearles los reflejos adaptados a los objetivos. En suma, como lo señala Emmanuel Diet (2012), los asalariados están obligados a someterse a aquello que los niega, que los descalifica, es decir, a esos dispositivos de gestión que vehiculan unos valores contrarios a los suyos y, peor aún, unos valores que mancillan su identidad, su moral, su capacidad profesional. Les es necesario participar activamente en la aplicación de la destrucción de una parte importante de sí mismos.

La modernización *managerial* que se dice portadora de humanización del trabajo, que afirma su ruptura con el taylorismo, inventó una forma nueva

de realización del trabajo, la cual contiene muchos aspectos inquietantes. La lógica tayloriana no ha desaparecido, sino que ella ha sido repensada y metamorfoseada.

Ella está ahora destinada a ser incorporada en herramientas impuestas a los asalariados, quienes deben movilizarlas ellos mismos sabiamente en función de situaciones fluctuantes, incluso si estas son contrarias a los valores de su oficio, a sus valores profesionales. Por otra parte, los asalariados son impulsados por este contexto muy particular a comprometer, en un trabajo desnaturalizado, lo más profundamente humano que ellos tienen: sus emociones, sus aspiraciones y a renunciar a su estatus de profesionales armados de reglas del oficio y de la experiencia. Esto los hace mucho más vulnerables frente a las dificultades reales de su actividad, las cuales deben afrontar en un desafío en solitario. Esto los vuelve también mucho más indefensos frente a las prácticas modernas de evaluación, las cuales se fundan menos sobre la amplitud y la calidad del trabajo realmente cumplido, que sobre una apreciación comparativa de la personalidad de los asalariados puestos en competencia los unos contra los otros, sobre su aptitud a alinearse a unos valores preconizados por la dirección, motivada por una rentabilidad cada vez más cortoplacista. Despojados de sus recursos profesionales, entregados a su mera condición de hombres y mujeres sometidos a exhortaciones contradictorias de realización personal exacerbada y de conformidad con unas exigencias *manageriales*, los asalariados tienen ante sí un futuro inquietante.

Referencias Bibliográficas

- BAUNAY, Yves. (2012). De l'activité professionnelle au travail syndical. En: Collectif, *Travail et démocratie, points d'interrogations* (pp. 67-78). Paris: Éditions les Périmériques vous parlent.
- BENQUET, Marlène.(2013). *Encaisser!* Paris: La Découverte.
- BOLTANSKI, Luc y CHIAPELLO, Ève. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.
- BOUSSARD, Valérie y MAUGERI, Salvatore. (2003). Introduction. En: *Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion*, Paris: Le Harmattan.
- DIET, Emmanuel. (2012). Changement, changement catastrophique et résistances, *Connexions*, (99), s.p. Lyon: Ed. Érès.
- GAULEJAC, Vincent de. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Le Seuil.
- LINHART, Danièle. (2009). *Travailler sans les autres?* Paris: Le Seuil.

- LINHART, Danièle. (2011). Une précarisation subjective au travail ? *Réalités industrielles, Annales des Mines, 1*. Paris: Eska. Pp.27-34.
- LINHART, Danièle. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur humanisation managériale*. Toulouse: Érès.
- MEDEF. (2015). *Mouvement des entreprises de France*. Disponible en internet de <http://www.medef.com/medef-tv.html>. Consultado 4.09.2015.
- METZGER, Jean-Luc. (1999). *Entre utopie et résignation, la réforme permanente d'un service public*. Paris: L'Harmattan.
- SALMON, Christian. (2007). *Storytelling : la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris: La Découverte.

Para citar este artículo:

Linhart, D. (2016). Cuando la humanización del trabajo enferma a los trabajadores. *Teuken Bidikay* Vol. 7 N° 8. Pp. 25-38

